

96/66



D E V E N T E R EINDRAPPORTAGE



LIEFDE IS ...

DE KRACHT VAN

HET EVENWICHT

LIEFDE IS ...
DE KRACHT VAN HET EVENWICHT

LIEFDE IS ...
DE KRACHT VAN HET EVENWICHT

(alles wat iedereen altijd al wilde weten
over de relatie bewoners - lokaal bestuur -
instellingen, maar nooit durfde te erkennen)

Eindrapportage adviestraject Deventer
Wijkaanpak

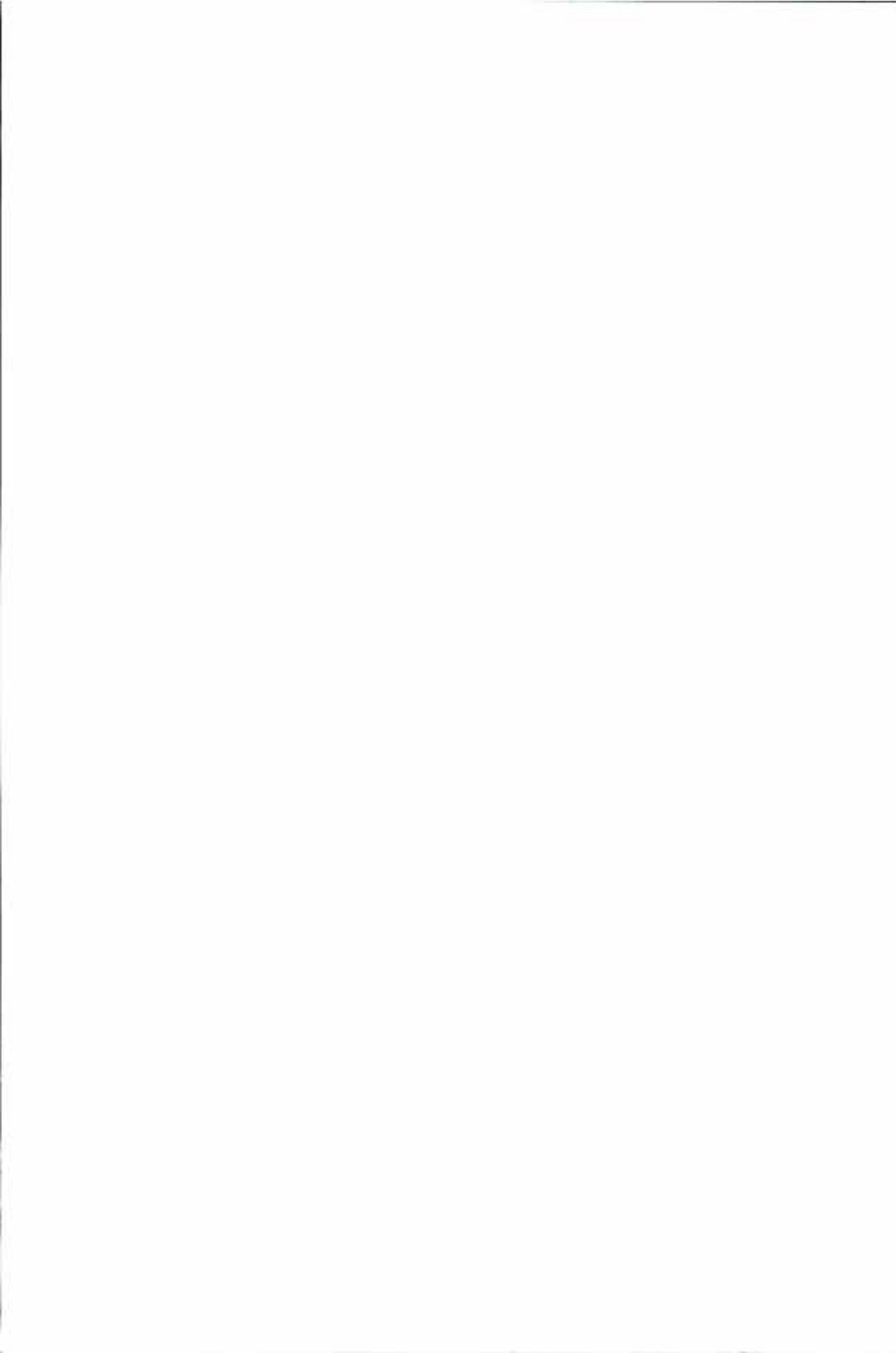
Amsterdam, 5 december 1996

Henk Gossink
Paul van Someren
Van Dijk, Van Someren en Partners BV

INHOUDSOPGAVE

I	Inleiding	5
1.1	Orde en chaos	5
1.2	Liefde en relaties	5
1.3	Leeswijzer	6
2	De Deventer wijkaanpak: contouren en wortels	7
2.1	Wat is die wijkaanpak?	7
	<i>Relaties en (gouden) spelregels</i>	7
	<i>Doelen</i>	7
2.2	Waar komt de wijkaanpak vandaan?	8
	<i>Stadsvernieuwing, dan heb je het ergste wel gehad</i>	8
	<i>Experiment buurtbeheer: vier argumenten voor wijkaanpak</i>	8
	<i>Sociale vernieuwing, de lijn in de cirkels ontdekken</i>	9
2.3	Verdere ontwikkeling wijkaanpak	10
	<i>Verbreding</i>	10
	<i>Verankering</i>	11
	<i>Vereenvoudiging</i>	11
2.4	Het einde van de geschiedenis van de wijkaanpak?	12
2.5	De Moraal ...	12
3	Bewoners betrekken	13
3.1	Kleine drama's van het lokaal bestuur	13
3.2	Van panelperfect, de prioriteiten die voorbij gaan	13
	<i>Panellen: het hart</i>	13
	<i>Prioriteren: de hersens</i>	14
	<i>Uitvoeren: de spijsvertering</i>	14
	<i>Het vormen van het wijkteam</i>	15
	<i>Wijkgesprekken</i>	15
	<i>Activiteiten</i>	15
3.3	Vernieuwing en democratie	15
	<i>Vernieuwing en chaos theorie</i>	15
	<i>Draagvlak voor democratie: Habermas</i>	16
3.4	Chaos en Habermas: van de theorieën terug naar de praktijk	17
3.5	Bewoners activiteiten vereisen smeerolie	18
3.6	De Moraal ...	19
4	De systeemwereld gereorganiseerd	21
4.1	Deventer wijkaanpak tegen de reorganisatieverdrukking in	21
4.2	Verbeteren afstemming publieke dienstverlening?	22
4.3	Hoe idealen botsen op de verkokerde werkelijkheid	22
4.4	Voorwaarden voor verandering	24
4.5	Aanbod presenteren	25
4.6	Aanbod presentatie van instellingen als voorwaarde voor productie door bewoners	26
4.7	De Moraal ...	26
5	Politiek en wijkaanpak	27
5.1	De benarde positie van de lokale politiek	27
5.2	De rol van de politiek voor de wijkaanpak	27
5.3	De wijkaanpak als inspiratiebron voor de politiek	28
	<i>Bron 1: Politieke besluitvorming</i>	29
	<i>Bron 2: De actieve bewoners</i>	29
	<i>Bron 3: De inhoudelijke vragen van de wijkaanpak</i>	30
5.4	De Moraal ...	30
6	De Moraal van de verhalen op een rij	31
6.1	De Wijkaanpak	31
6.2	De bewoners	31
6.3	De systeemwereld	33
6.4	De lokale politiek	33
6.5	... en dan die buitenstaanders (die altijd weer het laatste woord willen hebben)	34

Literatuur overzicht	35
-----------------------------	-----------



I INLEIDING

1.1 Orde en chaos

De Deventer Wijkaanpak is geen ding; bij de Wijkaanpak gaat het om mensen.

"In hun bestaan op aarde houden mensen zich met talloze zaken bezig die, goed bekeken, tot twee grote categorieën terug te brengen zijn: die van het rommel maken en die van het rommel opruimen, of anders gezegd: die van het wanorde stichten en de eeuwige pogingen om uit de chaos orde te scheppen"¹.

Orde en chaos zijn dus de 'twee grote categorieën' waarbinnen we menselijk handelen - dus ook de Deventer Wijkaanpak - kunnen bekijken. Niet voor niets was in de eerste jaren 'De Bezem' het symbool voor de Deventer Wijkaanpak. De bezem om in de wijk de rommel op te ruimen, maar ook de bezem die de gemeente over de eigen burelen haalde met het besluit om per direct actief te reageren op alle bewonersklachten. - brieven en -opmerkingen die al jaren de onderste laden blokkeerden.

Niet voor niets kunnen we de organisatie en (omstreden) institutionalisering van de Deventer Wijkaanpak interpreteren als een constante zoektocht naar het optimum tussen een enigszins chaotische 'open aanpak' en een vaste structuur ten behoeve van de participatie van bewoners, instellingen en bestuur.

1.2 Liefde en relaties

De menselijke worsteling met orde en chaos vertelt ons echter nog niets over de diepste motivatie van de mens. Het maken en opruimen van rommel, het stichten van wanorde en het scheppen van orde, zijn immers een resultante. Het vuur dat deze machinerie aandrijft, ligt nog een laag dieper. Over die diepste motivatie van het menselijk handelen hebben vele wijsgeren zich het hoofd gebroken. Als we voor de simpele weg kiezen en slechts kijken naar datgene waar mensen het merendeel van hun leven over praten, denken en aan werken, dan ligt het antwoord op de vraag 'wat is dan die diepste motivatie', voor de hand: Liefde.

Bijna alle producten en productie (en zeker de reproductie) van mensen heeft immers liefde als diepste motivatie².

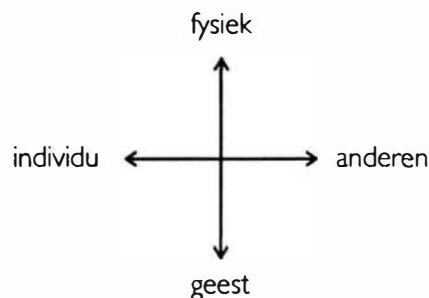
Eigenlijk is het vreemd dat er zoveel vragen bestaan over wat liefde nu precies is. Dat is namelijk glashelder.

Een mens heeft te maken met twee fundamentele dilemma's.

- Een mens is niets zonder andere mensen. Elk mens is een apart individu die pas iets wordt door contact met anderen (opvoeding, taal, samenwerking).
- De mens is een fysiek wezen, maar tegelijkertijd ook een denkend geestelijk wezen. Een stoffelijk wezen gevangen in tijd en ruimte, maar vrij in geest en fantasie.

'Individu <---> anderen' en 'fysiek <---> geest' ... het zijn klassieke dilemma's, onoplosbare puzzels waarbij telkens het ene begrip niet kan bestaan zonder het andere.

Liefde is



De oplossing ligt in de relatie tussen de (tweemaal) twee uitersten. De relatie is de essentie en op het kruispunt van beide relaties plaatsen wij het woord 'liefde'.

Wat heeft de Deventer Wijkaanpak nou van doen met 'liefde' en 'relaties'?

Schetsen we hier niet een kader dat te hooghartig en pompeus is?

Misschien wel.

Anderzijds.

- Al onze rapportages die in het kader van het onderzoeks- en adviestraject verschenen, hadden het woord liefde in de titel³. Een woord dat centraal kwam te staan door een discussie tussen een wethouder (liefde voor de stad) en een topambtenaar (liefde voor het vak).

- Centraal in de Deventer Wijkaanpak staan de relaties tussen bewoners, instellingen en bestuur.
- Het kerndoel van de wijkaanpak bevindt zich in het centrum van de relatie 'individu <---> anderen' en heeft betrekking op integratie.
- De discussie gaat bij herhaling over de problematische relatie tussen de systeemwereld van de instellingen en de leefwereld van de bewoners.
- Bij de vraag naar de effecten van de Deventer wijkaanpak is al eerder vastgesteld dat niet alleen gekeken moet worden naar 'het fysieke resultaat' (de wijk die op het pleintje geplaatst wordt), maar ook naar het onzichtbare resultaat (de geestelijke tevredenheid en/of frustratie van samenwerkende mensen).

Bovendien zijn de auteurs van deze rapportage in de keuken van het Deventer Wijkaanpakproces toegelaten -en later door Deventer ingehuurd - om van enige afstand commentaar te leveren, de wijkaanpakkers een spiegel voor te houden - een spiegel die dwingt tot reflectie - en om de dingen in een breder kader te plaatsen.

Je kan niet breed genoeg beginnen dus past een begin met begrippen als orde en chaos, liefde en relaties goed.

In het vervolg van deze rapportage zullen we over het algemeen iets dichterbij de grond blijven. Met liefde overigens.

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 gaan we allereerst in op de Deventer Wijkaanpak zelf; wat is dat en hoe is de aanpak ontstaan?

Vervolgens bespreken we in drie hoofdstukken de centrale groepen die tezamen de Deventer Wijkaanpak vormgeven: bewoners, systeemwereld en de lokale politiek.

In hoofdstuk 3 komen allereerst de bewoners aan de orde. Daarbij wordt stap voor stap het werkproces besproken zoals dat thans ontwikkeld is om vragen en prioriteiten van bewoners te achterhalen en om vervolgens een en ander om te zetten in activiteiten van bewoners. Vervolgens gaan we dieper in op twee theorieën die achter deze aanpak schuil

1 Timmer, C.B.: Nawoord bij 'BAM en ander proza' (het werk van Charms, Vvedenski en Kazakov), Russische Miniaturen, Van Oorschot, Amsterdam 1978.

2 Voor de zwartkijkers: haat is de keerzijde van deze zelfde medaille; een medaille die wij hier van de positieve kant benoemen.

3 Zie voor een overzicht het literatuur overzicht dat aan het einde van deze rapportage is opgenomen.

gaan: de chaostheorie en het werk van Jürgen Habermas.

In hoofdstuk 4 nemen we de systeemwereld der instellingen onder de loep. We gaan in op de recente reorganisatie van de gemeentelijke instellingen en buigen ons vervolgens over de vraag hoe de publieke dienstverlening beter afgestemd kan worden op de wensen van de bewoners.

In hoofdstuk 5 bekijken we de politieke arena eens van wat dichterbij en verkennen we de betekenis van de politiek voor de Deventer Wijkaanpak en de betekenis van de Wijkaanpak voor de politiek.

In hoofdstuk 6 vatten we onze conclusies samen.

In het literatuuroverzicht geven we de titels van verslagen, stukken en rapportages waarin men meer informatie over de wijkaanpak (of aanverwante zaken) kan vinden. De enkelvoudige bronvermeldingen zijn over het algemeen in de noten onder de tekst te vinden.

Elk hoofdstuk is voorzien van een persoonlijke herinnering, of commentaar van iemand die in de eerste jaren nauw betrokken was bij de Deventer wijkaanpak. Bewust hebben we daarbij vooral gezocht naar insiders die thans geen bemoeienis meer hebben met de wijkaanpak. Op twee na nog steeds actieve wijkaanpakkers (Schuttert/Van Straaten) is dit gelukt, al bleek een enkeling met de zomerzon vertrokken:



2 DE DEVENTER WIJKAANPAK: CONTOUREN EN WORTELS

2.1 Wat is die wijkaanpak?

In de vroege lente van 1992 ontluikt in Deventer de wijkaanpak.

De essentie van deze loot aan de stam van het wijk- en buurtbeheer laat zich op het eerste gezicht eenvoudig beschrijven:

- de stad is opgedeeld in vijf wijken;
- elke wijk kent een wijkteam bestaande uit bewoners die geflankeerd worden door een wijkambtenaar en een opbouwwerker;
- in elke wijk zijn vele mensen actief in taakgroepen; actieve clubjes waarin bewoners met elkaar en met instellingen een concreet probleem aanpakken;
- elke wijk heeft de beschikking over een eigen budget ten behoeve van plannen die uit de wijk opborrelen;
- elke wethouder heeft - naast de eigen portefeuille - ook een wijk geadopteerd en is dus portefeuillehouder en wijkwethouder;
- naast de gemeente en het bestuur hebben ook andere instellingen zoals politie, woningcorporaties, ouderenwerk, volwassenen educatie en de Stichting Raster⁴ (convenant-partners) afgesproken om wijkgericht te werken.

Maar is dit rijtje nu de essentie van de Deventer wijkaanpak, of gaat het hier om de uiterlijke organisatievorm?

Relaties en (gouden) spelregels

De essentie moet misschien eerder gezocht worden in de gecompliceerde driehoeksverhouding tussen bewoners, dienstverlenende instellingen en het lokale bestuur. Een relatie die soms ook wel wordt benoemd als die tussen systeemwereld (van de instellingen) en de leefwereld (van de bewoners). Daarbij duiken dan gelijk twee gouden regels op:

- volwassen verhoudingen; een credo dat door minister Ien Dales in 1992 aan het Experiment Integrale Vernieuwing werd meegegeven; een experiment waaraan Deventer tussen 1992 en 1994 deelnam met haar

wijkaanpak⁵:

- de bewoner als consument en als producent.

Deze gouden regels geven vorm aan de relaties in de driehoek bewoner - instellingen - bestuur: drie partijen die volwassen met elkaar omgaan en communiceren, waarbij de bewoner als belastingbetaler (consument) goed bediend wordt door de instellingen, maar tegelijkertijd ook gezien wordt als een actieve producent van welzijn, veiligheid, netheid en leefbaarheid in de straat, buurt, wijk en stad. We lijken hiermee de essentie van de Deventer wijkaanpak al meer te benaderen.

Doelen

Op grond van de tweedeling consument/producent formuleerden we het (meetbare) doel van de Deventer wijkaanpak in 1994 als:

- 1 de tevredenheid van de wijkbewoners (als consument) met de producten die de instellingen (gemeentelijke diensten en convenantpartners) aanbieden, neemt toe;
- 2 de wijkbewoners (als producent) stellen meer tijd/energie dan voorheen het geval was in het oplossen van de door hen gevoelde problemen (te weten: verslonzing, verkeersveiligheid, sociale veiligheid, woning onderhoud, opvang jeugd en criminaliteit).

Naast deze doelen bestond en bestaat er echter *nog* een doel: de maatschappelijke integratie moet toenemen. Het feit dat we in 1994 hierbij spraken van een "missie" duidt er al op dat we nu echt tot de essentie gekomen zijn:

"(...) maar er is meer. Er is ook nog sprake van een *achterliggend en overstijgend doel: de maatschappelijke integratie moet toenemen*; er moet een halt toegeroepen worden aan de verdere tweedeling in de maatschap-

pij. In feite is *dát* in het collegeprogramma en het programma sociale vernieuwing als het belangrijkste doel - als missie - geformuleerd. De relatie tussen dit overall beleidsdoel en de wijkaanpak is nergens heel direct (causaal) gelegd. Toch kunnen we stellen dat de wijkaanpak *pas echt geslaagd is, als de mensen die vroeger 'niet nodig waren'*⁶ *zich actief betrokken gaan voelen en ook echt betrokken raken, bij de wijkaanpak. Tegelijkertijd moeten de mensen die vroeger al betrokken waren dat blijven.*

Pas als die situatie naderbij komt, wordt het warmer en is de Deventer wijkaanpak inderdaad goed onderweg in de richting van het zonnige zuiden". (Besturen met liefde . . . 1994/26)

Via de buitenkant (organisatievorm) en de gouden omgangsregels in de driehoek bewoners - instellingen - bestuur, hebben we daarmee de doelen (tevreden consumenten/actieve producenten) en het kerndoel bereikt: integratie. Dat begrip 'integratie' is een samenvatting van enkele passages uit het collegeprogramma van april 1990:

"Ondanks de economische opleving die ons land doormaakt, is er een grote groep burgers die - veelal ten gevolge van langdurige werkloosheid - buiten het maatschappelijke leven is geplaatst. Met name het niet-materiële effect (het niet meer nodig zijn, het balanceren op een bestaansminimum, het afhankelijk zijn van controle) schept niet alleen een economisch probleem, maar ook een sociaal-maatschappelijk probleem en een cultureel probleem van de eerste orde. De gevolgen van "wij hebben u niet nodig" worden langzamerhand steeds duidelijker in de vorm van gettovorming in de steden, toenemende criminaliteit en vandalisme

4 De Stichting Raster is een brede welzijnsorganisatie waar naast bijvoorbeeld kinderopvang en peuterspeelzaalwerk ook in het buurtwerk deel van uitmaakt. In dat buurtwerk zijn de werksoorten opbouwwerk, sociaal cultureel werk en migranten werk geïntegreerd

5 Het Experiment Integrale Vernieuwing was het initiatief van toenmalig minister van Binnenlandse Zaken en de Adviesgroep Sociale Vernieuwing. In dit experiment werd de relatie tussen sociale en bestuurlijke vernieuwing nader verkend. Hiertoe zijn van 1992 tot 1994 twee gemeenten - Deventer en Hilversum - gevolgd in hun zoektocht naar deze relatie. De bevindingen zijn vastgelegd in twee lokale en een landelijke eindrapportage:

Deventer: Besturen met Liefde voor de Stad en Liefde voor het Vak (1994)

Hilversum: Experiëntia Docet (1994)

Landelijk: Willen kan je niet leren (1994)

Na dit experiment heeft Deventer besloten nog twee jaar door te gaan. Deze rapportage is het eindproduct van dat vervolg. Het experiment werd door de gemeente gezien als een soort buitenboordmotor voor de wijkaanpak.

6 In de Deventer stukken uit het begin van de wijkaanpak noemt men de volgende groepen bij naam: allochtonen, jongeren, vrouwen en ouderen.

'WE SPRINGEN EN WE GAAN ZWEMMEN'

(een interview met Marian ter Velde)

Marian ter Velde volgde in 1988 Bernard Duimel op als wethouder. In haar portefeuille zat de voorloper van de Deventer wijkaanpak: buurtbeheer. In het college 1994-1998 was ze verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de wijkontwikkelingsperspectieven. In 1995 is ze uit het college gestapt en is een eigen bedrijf begonnen. In eerste instantie zou het de naam 'De Rode Bes' krijgen, nu heet het gewoon Marian ter Velde. Ze is 'free lance voorzitter, maar niet van teut vergaderingen'. Ze helpt overheden om samen met burgers beleid te maken. 'Interactieve beleidsvorming' heet dat. Het lijkt wel het evangelie van de wijkaanpak... en Marian is de discipel.

Ontstaan van de Deventer wijkaanpak
'Toen ik in 1988 wethouder werd, lagen er al allerlei rapporten over hoe buurtbeheer vorm moest krijgen. Allemaal heel wetenschappelijk verantwoord en zo. Nou ja, wij zijn maar gewoon heel pragmatisch in vier wijken van start gegaan. Dat is ook keurig geëvalueerd, hoor. Het enthousiasme dat uit die vier wijken voortkwam, is de voedingsbodem geweest om later in alle wijken de Deventer aanpak in te voeren. Al tijdens het experiment waren er andere wijken die 'dat ook wel wilden'.

Vervolgens kwam het kabinet Lubbers met sociale vernieuwing. Die term gebruikten wij hier helemaal niet. In ieder geval is in dat kader besloten om twee dingen te doen. Het eerste was het weghalen van oud zeer bij de bewoners. Dat betekende dat de collegeleden de wijken introkken en klachten gingen verzamelen, met de belofte dat het binnen drie maanden zou zijn opgelost. De intenties waren best goed, maar de burgers waren zo vaak verneukt die geloven dat niet meer. Niet alle klachten zijn ook opgelost. Ik geloof dat voor Knutteldorp nu

en grote groepen die buiten het arbeidsbestel geplaatst zijn (vooral vrouwen, jongeren, oudere mannen en migranten)". (Collegeprogramma 1990/1)

Deze passage bezit duidelijk visionaire kwaliteiten, want ze past perfect in het huidige Grote Stedenbeleid.

Op grond van deze passages uit het collegeprogramma zouden we de Deventer wijkaanpak dus kunnen omschrijven als een signaal richting burgerij waarmee gezegd wordt "we hebben u wél nodig!"; liefst natuurlijk zonder achterstand en met een betaalde baan.

Die achterstand en baan zijn moeilijk 'in de wijk' op te lossen (al liggen er zeker ook daar mogelijkheden!). Wat in de wijk in ieder geval wél opgelost kan worden is dat mensen *participeren* in het bedenken, opzetten en uitvoeren van initiatieven. Dat is de essentie van het begrip maatschappelijke integratie binnen de Deventer wijkaanpak.

2.2 Waar komt de wijkaanpak vandaan?

Waarschijnlijk is de Deventer wijkaanpak over enige tijd zo'n natuurlijk verschijnsel geworden dat bovenstaande vraag voor menig 'ouder' moeilijk te beantwoorden zal zijn. Zelfs nu is het al moeilijk om de voorgeschiedenis van de wijkaanpak in beeld te brengen. Er liggen meerdere claims op het ouderschap. Logisch, want succes kent vele vaders (en mislukking is een wees).

De wijkaanpak heeft drie historische wortels: stadsvernieuwing, buurtbeheer en sociale vernieuwing.

Stadsvernieuwing, dan heb je het ergste wel gehad

In gesprekken met Deventer wethouders, ambtenaren en politici wordt frequent verwezen naar de stadsvernieuwing. De projecten op bijvoorbeeld het Noorderbergkwartier hebben bij velen een diepe indruk achtergelaten. Tijdens een commissievergadering aan het begin van het Experiment Integrale Vernieuwing stelde een raadslid zelfs dat sociale vernieuwing voor Deventer niets nieuws is, omdat er al stadsvernieuwing is geweest.

De stadsvernieuwing betekende een zeer forse ingreep in de leefomgeving van de bewoners. Evenals in andere steden kon

dit - om het voorzichtig uit te drukken - niet zonder meer rekenen op instemming van de bewoners. Er was kortom binnen de kortste tijd ruzie in de tent en sprake van tijdelijk flink verstoorde relaties. In diverse overleggen met vaak wantrouwige bewoners werd getracht om tot overeenstemming te komen. Desondanks zijn toen veel beslissingen toch langs de lijnen van het conflict-model genomen. De meeste Deventenaren zijn thans redelijk tevreden over de resultaten van de stadsvernieuwing. Het product - en gaandeweg ook het proces - der stadsvernieuwing stemde en stemt tot tevredenheid. Een tevredenheid die ook op de gemeente afstraalt, want niet geheel ten onrechte beschouwt de gemeente Deventer zichzelf in de *stadsvernieuwing* als voortrekker⁷.

De ervaringen met stadsvernieuwing leerde de gemeente een aantal lessen:

- Verandering in de leefomgeving van bewoners moet niet puur top down worden vormgegeven en kan ook bottom up plaatsvinden;
- Ook wanneer bewoners niet gelijk kunnen krijgen, is het zinvol om met hen om tafel te gaan zitten;

Deze twee lessen zijn geleerd in de intensieve overlegervaring met bewoners.

Misschien nog wel belangrijker is dat door de stadsvernieuwingservaring de angst voor zelfzuchtige, wat volksmennigerige gestaalde bewonerskaders verdween. Dit is belangrijk omdat vermeende slechte kwaliteit van inbreng van bewoners nog wel eens ingezet wordt als argument om op de rem te trappen. "Je moet niet vergeten dat tachtig procent van de bewoners niet verder kan denken dan hun hekje", wordt ons in een andere gemeente nogal eens toevertrouwd. Dit argument bleef in Deventer ongenoemd.

Experiment buurtbeheer: vier argumenten voor wijkaanpak

In 1991 bracht de afdeling Onderzoek en Statistiek het rapport "Buurtbeheer in Deventer, een kwestie van maatwerk" uit. Dit is een evaluatie van het experiment buurtbeheer dat van begin 1989 tot 1991 heeft gelopen in vier buurten. Gemeente en instellingen verwijzen vrijwel unaniem naar dit experiment als geboortegrond van de Deventer wijkaanpak.

De rapportage geeft een goed beeld - vaak vervat in treffende citaten - van de bevindingen rond dit experiment.

Het doel van het experiment was om de woonsituatie te verbeteren door zoveel mogelijk aan te sluiten bij de wensen van bewoners. De gemeente meende dit via onder andere de volgende subdoelen te kunnen bewerkstelligen:

- management op een zo laag mogelijk niveau neerleggen;
- verkokering tegengaan;
- klantvriendelijkheid bevorderen;
- vergroten van inzicht in geldstromen.

Deze doelen doen inderdaad denken aan de huidige Deventer wijkaanpak. In een aantal opzichten is er echter wel iets veranderd.

In de eerste plaats is de betrokkenheid van bewoners hier geen doel, maar hooguit een middel om achter de wensen van de bewoners te komen. In het verlengde hiervan is de bewoner hier bij uitstek een consument. Het gaat om *klantvriendelijkheid*⁸.

In de tweede plaats wordt bij de onderliggende doelstellingen heel sterk de gemeente aan zet gelaten. Dit is een boeiend beeld dat eigenlijk heel goed past bij het einde van de jaren '80. De *overheid* wilde - zoals dat tegenwoordig zou worden genoemd - "interactief gaan functioneren". Alsof je zoiets in je eentje zou kunnen doen. Het zogenaamde twee hondjes syndroom:

"Ik zit mij voor het vensterglas onnoemelijk te vervelen. Ik wou dat ik twee hondjes was, dan kon ik samen spelen".

Het experiment buurtbeheer vormt in vele opzichten de grondverf van de Deventer wijkaanpak.

- In de buurtbeheergroepen hebben de bewoners het primaat. Zij moeten onderwerpen en problemen aandragen.
- Ook is er voorzien in - overigens nog erg kleine - buurtbudgetten. In eerste instantie zouden de maatregelen betaald moeten worden uit bestaande budgetten. Er werd - mede met het oog op ontkokering - geen substantieel budget per buurt afgezonderd.

Het algemeen oordeel over het experiment buurtbeheer was positief, maar er moest nog veel worden verduidelijkt, bijgesteld, aangepast en verbeterd. Projectleiders hadden "veel verantwoordelijkheid maar weinig bevoegdheden". Buurtbeheer was "een sigaar uit eigen doos" en "je gewone werk, of buurtbeheer komt in het ge-

drang".

Deze grotere en kleinere verbeterpunten zijn misschien minder belangrijk dan het leer- en gewenningsproces dat met het experiment op gang werd gebracht. "Soms proberen ze je vast te pinnen aan bepaalde uitspraken, dat vind ik niet prettig. Dat is een gevaar van de inspraak".

Buurtbeheer is duidelijk een proces waarin de gemeente moest wennen aan een nieuwe rol van de bewoners - een rol die verder gaat dan die van 'inspreker' - en het is goed dat dit gewenningsproces is begonnen voordat de werkwijze op grotere schaal in de hele gemeente Deventer is ingevoerd.

Sociale vernieuwing, de lijn in de cirkels ontdekken

Hoewel sociale vernieuwing al in het collegeprogramma van 1990 was opgenomen, vond in 1991 een start-werkconferentie plaats waarin de doelstellingen der sociale vernieuwing werden vastgelegd. Dat lijkt lang, maar voor die tijd was al het één en ander gebeurd. Zo was op dat moment al besloten tot een wijkenrichte benadering en waren al enkele projecten - waaronder het project werk maken en sociaal vernieuwen - op de rails gezet. Deze aanpak is kenmerkend voor de wijze waarop Deventer aan de slag is gegaan met sociale vernieuwing. Voor de gemeente was sociale vernieuwing vooral een kwestie van doen.

Deventer werkte de sociale vernieuwing uit aan de hand van vier cirkels:

- leefomgeving;
- scholing en werk;
- opvoeding en onderwijs;
- opvang en zorg.

Veel maatregelen, projecten en problemen komen in een werkconferentie aan de orde. Het verslag van deze conferentie geeft een levendige maar ook rommelige indruk. De cirkels lijken willekeurig. Immers, hoe verhouden scholing en onderwijs zich tot elkaar? De veelheid aan projecten geeft geen uitzicht op een blijvende of beklijvende aanpak. De discussie ontstaat of er nu aangepakt of gestructureerd moet worden. Het antwoord blijkt verrassend eenvoudig: beiden. De stichting Raster krijgt opdracht om de Deventer wijkaanpak in een eerste jasje te steken. Dat gebeurt in de loop van 1991. Begin 1992 treedt de gemeente met de Deventer wijkaanpak naar buiten. Er is in elke wijk een wijkambtenaar en

een plan ligt waarin die klachten uit 1990 ook worden opgepakt. Zie je, er gebeurt wel wat, maar het duurt even. Die hele toer is ook goed geweest voor de collegeleden. Tijdens verkiezingen ga je de wijken in en praat je. Nu moet je luisteren, dat is een vak apart.

Het tweede dat het college in het kader van sociale vernieuwing heeft gedaan is het neerleggen van een grofmazige structuur voor de wijkaanpak. De wijkindeling, de ambtenaren, Raster aan het jasje trekken voor de methodiek. Die zaken. Daar was breed overeenstemming over.

Bij de introductie hebben vervolgens mensen uit die vier experimentbuurten uitgebreid verteld over hun ervaringen met buurtbeheer. Die avond is een groot feest geworden. Met veel drank na afloop.'

Succes van de Deventer wijkaanpak

'Hoe je het succes van de wijkaanpak verklaart? Dat je domweg doet wat belooft. Tot het bittere eind, ten minste bijna tot het bittere eind. Je moet tot het randje gaan. Er is een hoop verbeterd sinds de experimenten. De insteek van ambtenaren is verbeterd, de insteek van burgers en de insteek van politici. Natuurlijk worden er fouten gemaakt. Maar iedereen corrigeert elkaar ook. Daarvoor moet je je wel openstellen. Als je maar goed bent in je vak, dan doe je dat ook wel. Mensen die hun vak niet verstaan kunnen zich niet open opstellen. Tegelijkertijd is het ontzettend belangrijk dat je voortdurende nieuwe wegen zoekt. Waar ik me de laatste jaren in het college bezorgd over heb gemaakt, is de institutionalisering. We springen en we gaan zwemmen, heb ik wel eens gezegd. Soms ben ik bang dat we allemaal schoolslag moeten gaan zwemmen van de grote regisseur. Wie dat is? De politiek natuurlijk.'

De perspectieven

'Wat ik vind van de wijkontwikkelingsperspectieven? Ja hoor eens, ik ga niet als een soort oude regent over mijn graf heen regeren hoor.'

8 Later vervangen door klantgerichtheid.

Dat doe ik echt niet. Dat verdom ik. Ik kan alleen maar spreken over de tijd dat ik nog wethouder was. Toen maakte ik me zorgen over de vraag of de perspectieven wel een sociaal vernieuwende aanpak vormen. Ik geloof best dat de verantwoordelijkheden met de instellingen goed geregeld zijn. Mijn zorg is eerder hoe je de bewoners betrokken krijgt. Daar was ik toen nog niet uit. Die lange termijn plannen zijn toch wat abstracter. Niet dat ik niet geloof dat bewoners niet abstract kunnen denken. Oh nee, dat kan best, absoluut. Alleen, men is toch meer geïnteresseerd in zaken die men op korte termijn kan regelen. In het begin van de ontwikkeling van de perspectieven zullen de discussies wat minder snel aanspreken. Daardoor ontstaat al snel de neiging om bewoners later te betrekken. Je moet oppassen dat je het inspraakmodel niet inschiet. Maar, ik denk zeker dat het kan. Mensen zijn niet gek. Je moet alleen weer een nieuwe weg vinden.'

Marian ter Velde,
Deventer

een opbouwwerker: samen de loodsgroep en er worden wijkwethouders ingesteld. Er komen wijkteams, buurt- en taakgroepen en drie instellingen (gemeente, welzijnsinstelling Raster en corporaties) tekenen een convenant voor de Deventer wijkaanpak. Er komen budgetten per wijk en de toenmalige Dienst Milieu en Stadsbeheer (DMS) levert bovendien rayonbeheerders aansluitend bij de wijk.

Bovendien begint DMS aan de zware opgave om al haar werk (grijs, groen en afval) per wijk inzichtelijk te maken: welke werkzaamheden pakken we per wijk in het komende jaar aan en wat kost elke klus; dit resulteert uiteindelijk in de DMS werkplannen per wijk waar met bewoners over gesproken en onderhandeld gaat worden. Er wordt kortom een structuur neergelegd waarlangs activiteiten kunnen plaatsvinden.

Dit is de lijn in de vier cirkels. In die zin is sociale vernieuwing ook belangrijk voor de Deventer wijkaanpak. De cirkels, hoe willekeurig ook, geven aan dat wijkaanpak om meer moet draaien dan de fysieke leefomgeving alleen. De hoofddoelstelling van de Deventer wijkaanpak maakt dit ook duidelijk:

'Vergroten van de zelfverantwoordelijkheid voor de woon- en leefsituatie van bewoners voor wie de buurt een belangrijk integratiekader is.'

én (in samenhang daarmee)

'Het verbeteren van de samenwerking en de dienstverlening van instellingen (gemeentelijke diensten of maatschappelijke instellingen) op wijkniveau'.

Enige discussie is nog mogelijk over de vraag voor welke bewoners de buurt nu belangrijk is als integratiekader. In doelgroepdiscussies zou dit ongetwijfeld als zeer belangrijk en principieel worden ervaren. Deze discussie is in Deventer echter in het geheel niet gevoerd. Is de buurt dan voor iedereen belangrijk als integratiekader? Dat antwoord wordt in ieder geval door de gemeente niet gegeven. De conclusie geeft een sterk voorbeeld van volwassen verhoudingen: voor die bewoners die de buurt als belangrijk integratiekader ervaren, staat de wijkaanpak open. De gemeente bepaalt dus niet wat voor bewoners van belang is, dat doen de bewoners zelf.

Dat betekent tegelijkertijd dat de gemeente ook niet bepaalt voor welke buurten wijkaanpak relevant is. Er wordt gekozen voor een structuur in vijf wijken

voor de gehele stad. Die keus maakt het mogelijk om aan de wijken vijf wijkwethouders toe te kennen en de instellingen te vragen hun werkzaamheden naar die vijf wijken in te delen.

Daarnaast voorkomt men hiermee het stigmatiserende etiket dat wijk- en buurtbeheer in andere gemeenten soms werd: Ambtenaar (trots): "we doen in dit gebied aan buurtbeheer".

Potentiële bewoner (met afgrijzen): "oh ... ik wist niet dat dit een verloederde probleembuurt is".

2.3 Verdere ontwikkeling wijkaanpak

Wie de grote lijnen in de ontwikkeling van de wijkaanpak sinds 1992 tracht te schetsen, meent misschien stilstand waar te nemen. Gezichtsbedrog? Niet helemaal. De wijkaanpak stond met het werkmodel in grote lijnen wel op papier. Principieel is er dan ook weinig veranderd. Toch is er wel veel gebeurd in die vier jaar tijd.

Op basis van drie trefwoorden kan de ontwikkeling van wijkaanpak worden geschetst.

- 1 Verbreding.
- 2 Verankering.
- 3 Vereenvoudiging.

Verbreding

Over de term verbreding is in de loop der tijd nog wel eens wat verwarring geweest. Hier verstaan we er heel eenvoudig onder:

- meer partners bij de wijkaanpak betrekken;
- meer verschillende onderwerpen binnen de systematiek van de wijkaanpak bespreken (denk aan de cirkels van sociale vernieuwing).

Meer partners betrekken:

De eerste benadering werd gekozen op de dag van de wijkaanpak. Diensten die tot dan toe minder bij de wijkaanpak betrokken waren (Bestuursdienst, Sociale Dienst en Dienst Stadsontwikkeling) hebben naar aanleiding van een bestuursopdracht geformuleerd wat hun betrokkenheid bij de wijkaanpak zou kunnen zijn. Hoewel er door de diensten heel vlijtig aan de slag werd gegaan, was de uitvoering van de opdracht theoretisch. Het bleef inderdaad bij 'zou kunnen'. In de praktijk is de betrokkenheid van de diensten niet verbeterd op basis van hun eigen antwoorden. Het besef dat er wijkaanpak is en dat een dienst daar iets

mee kan, is echter wel toegenomen. Dat zou echter beter onder het begrip 'verankering' kunnen worden geschaard. Voor zover het externe partners⁹ betreft, heeft de eerste benadering wel gewerkt. Het committeren van instellingen door met hen een convenant aan te gaan en dit convenant te onderhouden, heeft gewerkt. Zeker het houden van brainstorm- en reflectie middagen met de afzonderlijke convenant-partners in het najaar van 1995 heeft aangetoond dat intensief onderhoud van een convenant zeer zinvol is.

Meer onderwerpen bespreken:

De tweede benadering is iets dat zijn tijd nodig heeft gehad. Bewoners en partners moesten immers zelf 'toe zijn' aan de nieuwe onderwerpen. Nog steeds liggen veel activiteiten binnen de wijkaanpak op het fysieke terrein. Er heeft echter heel wat verbreding plaatsgevonden naar sociale onderwerpen. Een greep:

- jongeren: wijk/panel/gesprek in Zandweerd met/door/voor jongeren (en leidend tot acties);
- conflictbemiddeling tussen rondhangende jongeren/ouderen/betrokken instellingen in nagenoeg alle wijken (leidend tot het platform jongeren in de wijkaanpak en het protocol jongerenoverlast); wijk/panel/feest in Rivierenwijk;
- in oktober 1996 gingen in het kader van de wijkaanpak tien volle autobussen met kinderen naar het 'Kinderrechtenfestival' in Het Land van Oot (in de bus werd gepaneeld naar de beleving van de eigen buurt/wijk onder het motto: Zeg Nou Zelf!);
- allochtonen: onder andere het betrekken van allochtonen in de wijkaanpak door middel van projecten en cursussen (met als effect onder andere deelname van allochtonen aan wijkteams);
- ouderen: een participatieproject/onderzoek en het oprichten van ouderenplatforms per wijk;
- educatie: cursussen in het kader van de buurtacademie;
- samenleven in de buurt: interculturele activiteiten scoorden in de bovenbuurtse top drie van wijk 3;
- alcohol en drugs de buurt uit: idem bovenbuurtse top drie van wijk 3;
- werk: Wijkmilieubedrijf de Cambio

Company, STIP, Groene Werkplaats (samen met ex-psychiatrische patiënten), Drieklapper (maatschappelijk nuttige taken); wijkrestaurant (samen met psychiatrisch ziekenhuis);

- kunst: projecten kunst in de buurt.

Vreemd genoeg krijgt deze verbreding naar meer sociale onderwerpen minder aandacht dan het fysieke werk. Misschien omdat het karakter van deze activiteiten sterk procesmatig is. Processen zijn nu eenmaal wat lastiger grijpbaar en je maakt er niet zo gemakkelijk een mooie foto van voor de krant.



Dat effect - de nadruk leggen op het fysieke en zichtbare - treedt bijvoorbeeld ook al op bij de verkeerscirculatieplannen en bij het project in Tuindorp waarbij bewoners kilometers sleuven groeven ten behoeve van de kabels voor de achterpaden verlichting.

De schoppen van de gravende bewoners scoren goed¹⁰, de hele voorgeschiedenis, het overleg, het doel en de koffie aanslepende 'ondersteuningsbewoners', verdwijnen geheel naar de achtergrond. We komen hier in 3.2 nog op terug, omdat door dit effect het proces karakter van de Deventer-aanpak teveel op de achtergrond drukt.

Verankering

Verankering is ook al een lastige ontwikkeling om in kaart te brengen. Wat betekent eigenlijk verankering? In de dagelijkse

gang van zaken wordt de wijkaanpak een steeds vanzelfsprekender onderdeel van de politieke en ambtelijke agendavorming. Dat lijkt ons wel een aardige werkdefinitie.

Waar merk je nu aan dat iets verankert?

- bewoners weten wat wijkaanpak is ... dat is gebeurd¹¹;
- wijkaanpak staat op de agenda van het college van burgemeester en wethouders ... dat is gebeurd: de notulen van de werkoverleggen der wijkambtenaren blijken verplichte en gretig gelezen kost voor de dames en heren wethouders;

- bij de instellingen weet men de loodsgroep¹² te vinden ... dat is gebeurd;
- andere diensten houden in hun planning rekening met de wijkaanpak¹³.

Vereenvoudiging

Vereenvoudiging is vooral een ontwikkeling die geldt voor het systeem van het betrekken van bewoners, het maken van het wijkplan en het uitgevoerd krijgen van dat plan.

In 'Besturen met liefde...' vroegen wij of het iets simpeler kon. Die vraag stelden wij vooral aan de gemeente. Aan de zijde van de bewoners werd er toen namelijk al vereenvoudigd. Waren er eerst vijf stappen nodig om de wensen van bewoners afgewogen in beeld te brengen, alras waren dat er nog maar drie: panelen, prioriteren en uitvoeren. Dat lijkt wellicht

9 Extern in de zin van niet-gemeentelijk.

10 Zelfs zo goed dat men er in de Tweede Kamer vragen over stelt.

11 Zie Evaluatie-onderzoek Deventer wijkaanpak deel 1.

12 De combi wijkambtenaar - wijkopbouwwerker.

13 ... en dan bedoelen we hier vooral het fenomeen wijkaanpak in de brede zin van het woord: burgers opvatten als consument en producent tegelijkertijd bijvoorbeeld.

een detail-verandering in de systematiek, maar schijn bedriegt. De onderverdeling in stapjes had te maken met voorzichtigheid. Meestal duidt een fijn onderverdeeld systeem immers op zoek naar waarborgen om te voorkomen dat 'bewoners domme dingen gaan doen', of dat 'de mening van een enkeling voor iedereen zou gelden'. Die behoefte aan waarborgen is afgenomen. Het vertrouwen in zowel de bewoners als het proces van wijkaanpak is kennelijk toegenomen.

2.4 Het einde van de geschiedenis van de wijkaanpak?

Aan vereenvoudiging komt een einde, aan verbreding en verankering ook. Het lijkt erop dat de wijkaanpak niet veel eenvoudiger meer kan. Betekent dit dat de wijkaanpak uitontwikkeld is? De gemeente Deventer beschouwt deze rapportage als markering van het einde van de eerste ontwikkelingsfase van de wijkaanpak.

Aan de ene kant was dat einde er al toen in 1992 het werkmodel wijkaanpak in werking trad.

Aan de andere kant zijn nieuwe vormen van wijkaanpak - de wijkontwikkelingsperspectieven bijvoorbeeld - nog volop in ontwikkeling en kunnen nog andere domeinen verkend worden zoals bijvoorbeeld 'het recht', of 'de economie': we komen daar in het volgende hoofdstuk op terug.

Toch zou het einde van het begin, het begin van het einde worden als men meent dat de wijkaanpak klaar is. Marten Schuttert¹⁴ stelt dat de wijkaanpak ieder jaar opnieuw moet worden uitgevonden. Het prototype mag dan gereed zijn, maar aan een prototype alleen heb je niets. Het gaat erom dat iedere keer opnieuw een productie-proces op gang komt, met bewoners als consument en producent en ambtenaren en instellingen die 'vanuit de wijk denken'.

Desondanks laat Deventer zijn zegeningen tellen en vasthouden: de Wijkaanpak staat; de belangrijkste keuzes blijken goed en werkbaar gemaakt te zijn met als belangrijkste de doelstellingen van de wijkaanpak. Daarbij heeft men de bewoners in het centrum van het bestuurlijk heelal geplaatst. Elders¹⁵ hebben we dit wel omschreven als een Copernicaanse wending: de bewoners in de rol van de

zon waarom heen de planeten van de instellingen en het bestuur draaien. Alles draait om de bewoners, maar toch is hier niet sprake van een eenzijdige ongeremde vraag relatie (letterlijk: u vraagt, wij draaien). De rem die in het systeem is ingebouwd wordt gevormd door de omgekeerde relatie. Bewoners kunnen problemen en wensen aandragen, maar ze dienen daarbij ook oplossingen, prioriteiten en zelfwerkzaamheid aan te bieden. Deze retour relatie voorkomt dat het systeem dol draait hetgeen ingrijpen van een hogere macht (het bestuur) zou kunnen uitlokken. De consument/producent dubbelrol werkt daarmee ongeveer als de wetten van Newton in het heelal van de Deventer wijkaanpak.

2.5 De Moraal ...

Stevig gefundeerd op ervaringen uit de stadsvernieuwing, het experiment buurtbeheer en de sociale vernieuwing kan men zeggen dat de Deventer Wijkaanpak staat. Het - ondertussen vereenvoudigde - werkmodel blijkt, tezamen met de gekozen doelen, een goede greep te zijn geweest. De bewoner is als volwassen consument en producent centraal gezet. Deze twee rollen zorgen voor een evenwicht waarmee een 'u vraagt, wij draaien' situatie wordt vermeden. Het kerndoel van de Deventer Wijkaanpak - maatschappelijke integratie - lijkt niet alleen door dit evenwicht een kans te krijgen, maar ligt ook besloten in de producentenrol van de bewoners (samen aan de slag) en het proces waarbij bewoners, systeemwereld en het lokale bestuur samenwerken.

Het grootste gevaar dat de Wijkaanpak wel eens zou kunnen bedreigen, is een te grote tevredenheid met deze structuur.

Ten eerste valt het nu ontworpen en gelegde leidingstelsel nog best hier en daar te verbeteren en kan het op diverse plaatsen zeker nog uitgebreid worden.

Ten tweede - en als belangrijkste - moet men beseffen dat het er uiteindelijk om gaat dat er iets door dat leidingstelsel moet stromen; iets waar alle betrokken partijen - bewoners, instellingen en bestuur - de waarde, lol en kwaliteit van inzien. Zo'n stroming ontstaat niet vanzelf, dat vereist een continu productie - en pomp proces. In dat opzicht moet 'de wijkaanpak ieder jaar opnieuw worden uitgevonden'.

¹⁴ Zie zijn bijdrage bij hoofdstuk 4.

¹⁵ Willen kan je niet leren, Ministere van Binnenlandse Zaken 1994.

BEWONERS BETREKKEN

3.1 Kleine drama's van het lokaal bestuur

Velen - actief in het lokaal bestuur - zullen een vergelijkbaar beeld hebben bij een inspraakavond. Een wantrouwig kijkende wat zenuwachtige man die vanaf een klein blaadje opleest wat in zijn ogen niet deugt. Waarschijnlijk heeft hij dit thuis woedend zitten schrijven. De voorzitter kijkt de man bemoedigend aan. De verantwoordelijk ambtenaar bladert driftig in stukken alsof daar de waarheid van die avond in is te vinden. De man gaat zitten. Het verhaal wat hij wilde houden is er niet helemaal uitgekomen zoals hij gehoopt had. 'Dat nemen we mee', hoort hij nog terwijl hij in zijn kopje roert.

Kleine drama's van het lokaal bestuur. Een proces waar iedereen wat onmachtig naar zit te kijken.
"Bijna iedere bewoner, die uit zichzelf actief wordt, is boos", zo stelde een bewoonster actief in het Hilversumse wijkbeheer (op Deventer leest geschied). Het gaat om het proces van boosheid en wantrouwen naar een meer constructieve situatie. Volgens deze bewoonster slaagden de gemeente en het opbouwwerk erin om die omslag te bewerkstelligen. Dat is bijzonder en belangrijk. Dit vergezicht geeft aan dat er wel degelijk iets op het spel staat op zulke avonden. Een bewuste strategie om zo'n omslag te bewerkstelligen is dan ook geen overbodige luxe.
Meer in het algemeen kan die omslag worden beschreven als de omslag van (ontevreden) consument naar producent en consument tegelijkertijd. Het is daarbij niet eens zo heel erg belangrijk wat er precies op het spel staat, als wel wat er op zo'n avond gebeurt.

3.2 Van panelperfect, de prioriteiten die voorbij gaan

De strategie die de werkplaats sociale vernieuwing van de Stichting Raster heeft ontworpen, bestaat uit drie stappen:

- panellen;
- prioriteren;
- uitvoeren.

Daarnaast wordt er voortdurend naar gestreefd om de actieve groep bewoners te vernieuwen om zo niet afhankelijk te worden van de enkele buurtburgemeesters. Deze wijkaanpak-strategie zou je een lerend model kunnen noemen. Er worden bewust momenten genomen om te leren van de goede zaken en van de fouten die in de loop van het jaar zijn gemaakt. Dit gebeurt op de zogenaamde wijkgesprekken die een keer per jaar plaatsvinden en waarbij dieper op een onderwerp wordt ingegaan. In de wijkgesprekken van 1995 was vooral de wijkaanpak zelf het onderwerp van gesprek.
In het schema worden de verschillende activiteiten met bewoners uiteengezet¹⁶.

Panellen: het hart

Het panellen vormt het hart van de wijkaanpak. Het doel ervan is om 'de' vraag en 'de' actiebereidheid uit 'de' wijk

in beeld te brengen. Achter het drie keer gebruikte woordje 'de' gaat een wereld van verschillen en nuances schuil. Het gaat om zeer verschillende vragen/wensen/ideeën die soms heel verborgen of versluierd, maar soms ook heel manifest, bestaan bij zeer diverse groepen (jongeren, ouderen, vrouwen, jou de boule fanaten, bewoners van een blok, laag opgeleiden, etc., etc.).

Vaak moeten de vragen/wensen/ideeën gezocht en aangeboord worden. Een cruciale rol wordt hierbij gespeeld door het opbouwwerk van Raster¹⁷ dat hier opereert als een sociaal seismologische wijkdienst die in de ingewikkeld geplooid sociale aardkorst van de wijk op zoek is naar de olie van vragen/wensen/ideeën.

Het zoeken en proefboren is al een kunst op zich (zeker gezien het feit dat het gaat om 70-100 groepsbevragingen per jaar per wijk) maar misschien wel de grootste

Activiteiten om bewoners te betrekken bij de omgeving

Activiteit	Resultaat	(Onzichtbaar) resultaat
Panellen (raadpleging)	Maatregelenplan per wijk	Grote groep van oude en nieuwe bewoners die hun talenten willen inzetten voor de wijk. Publieke dienstverleners en politiek zien wat er in de wijk leeft.
Prioriteren (afweging)	Wijkplan per wijk	Bereidheid van grote aantallen wijkbewoners om mee te denken en te discussiëren over problemen en oplossingen in hun wijk. Publieke dienstverleners en politiek zien wat belangrijk gevonden wordt.
Uitvoering (taakgroepondersteuning)	Realisatie van het wijkplan	Bewoners steken samen de handen uit de mouwen. Leren elkaar en de publieke dienstverleners al doende in het wijkwerk kennen.
Vormen wijkteam	Een nieuw 'eerste elftal'	Reservoir van mogelijke aanwinsten voor de 'A-selectie'.
Wijkgesprek	Eén inhoudelijk wijkgesprek per wijk	Ontstaan van een nieuwe cultuur waarin bewoners met elkaar en met functionarissen op een onderhoudende manier van gedachten wisselen over het wel en wee van de wijk.

16 Gebaseerd op Straaten A. van: 'Draaiboek wijkaanpak seizoen 1995-1996' Deventer november 1995.
17 Raster zelf hanteert hier de term 'buurtwerk'. In die term zijn de werksoorten opbouwwerk, sociaal cultureelwerk en migrantenwerk geïntegreerd. Ondanks het feit dat we daarmee de laatste twee werksoorten onrecht doen, geven we in deze rapportage toch de voorkeur aan het begrip opbouwwerk, omdat het begrip 'buurtwerk' voor buitenstaanders niet direct helder is.

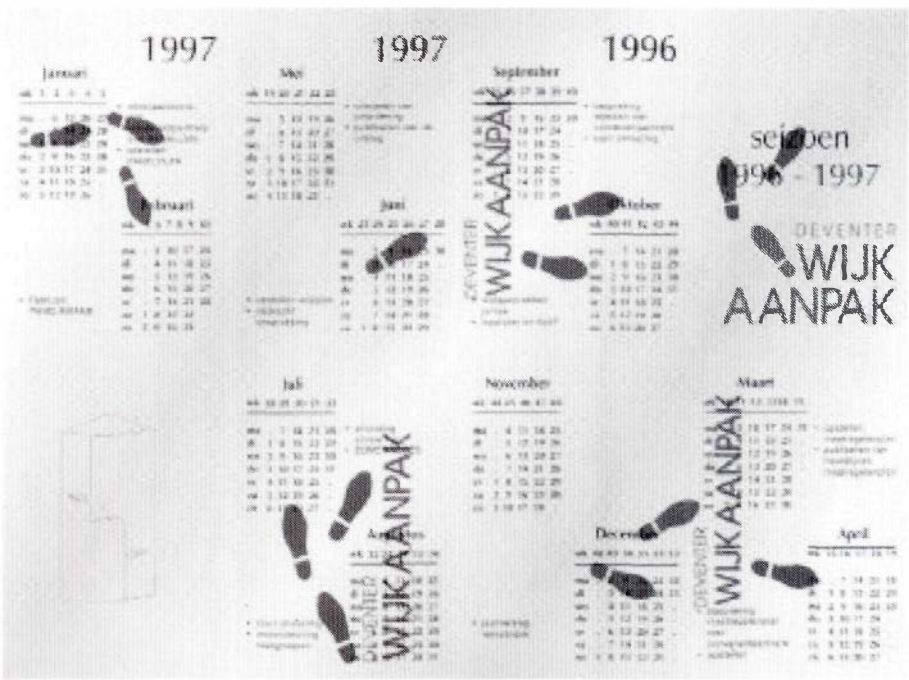
kunst is gelegen in het exploitabel aanboren van een bron. Niets is makkelijker dan het onbeheerst aanboren van vragen/wensen/ideeën. De regulatie wordt gevonden in de volgende stap (prioriteren), maar ook in het adagium 'vragen, wensen en ideeën zijn prima, maar geef wel steeds een oplossing(richting) aan en de bereidheid om ook zelf iets te doen (zelfwerkzaamheid, producentenrol).

Wanneer we even kort terugkeren naar de 'boze consument', dan mag duidelijk zijn dat op het moment van panelen (het binnenkomen van de gewenste maatregel) de omslag plaatsvindt van een verongelijk persoon naar een potentiële producent (die ook nog zijn wens in vervulling ziet gaan).

Prioriteren: de hersens

Bewoners zelf prioriteiten laten stellen is een omstreden element van de Deventer wijkaanpak. Tegen zo'n benadering zou pleiten dat de bewoners geen vertegenwoordiging van de bevolking kunnen vormen, omdat zij niet verkozen zijn. Het is aan een gekozen volksvertegenwoordiging om af te wegen hoe de publieke middelen worden ingezet, zo luidt de redenering. Dat zou betekenen dat bewoners wel wensen aan mogen dragen, maar niet kunnen bepalen welke wensen zij belangrijker vinden. Dit heeft tot ongewenst effect dat de deur wagenwijd open wordt gezet naar een 'u vraagt, wij draaien'-cultuur.

In plaats hiervan heeft de gemeente Deventer ervoor gekozen de bewoners zelf die afweging te laten maken. Hierbij wordt gekozen voor een proces waarbij zo min mogelijk formele of materiële drempels voor deelname worden opgeworpen. Geen formele drempels in de zin dat bewoners niet op basis van bepaalde regels worden uitgesloten (u bent te oud, u woont nog te kort in onze wijk). Geen materiële drempels in de zin dat het afwegingsproces toegankelijk wordt gehouden. Vaak kan je als bewoner pas actief worden als je eindeloos saaie en lange vergaderingen wilt doorstaan. Door bewust te proberen het afwegingsproces 'leuk' te houden wordt aan dit bezwaar tegemoet gekomen. Voor het vertegenwoordigingsmodel komt kortom een procesmodel in de plaats waarbij de kwa-



liteit van dat proces (criteria: leuk, toegankelijk, redelijke verdeling tussen verschillende deelnemers) bepalend is voor het succes van de afweging. Het zal daarnaast duidelijk zijn dat er bij het panelen en prioriteren ook iets met en tussen de betrokkenen gebeurt: men leert elkaar kennen, krijgt zicht op elkaars problemen en wensen, praat en discuteert daarover, slijpt de ideeën bij en bepaalt hoe de top 10 van uit te voeren plannen eruit moet zien. Al deze integrerende processen lopen dwars door de wijk heen, wijkbreed (het 'open panelen') en thematisch gericht op specifieke brandende kwesties (thematisch panelen).

Het effect van een en ander kan daarmee ook omschreven worden als 'het gezamenlijk verhelderen van normen en waarden', of 'het samen zoeken en bepalen van doelen' (purposing). Het gezamenlijk doorlopen van zo'n proces, schept een onderlinge band. Het schept met andere woorden de mogelijkheid voor meer sociale cohesie, meer integratie. We stuiten hiermee op een boeiende - doch veelal nog slecht begrepen - karaktertrek van de Deventer Wijkaanpak: het proces zelf leidt niet alleen naar het kerndoel (te weten integratie), het proces is hier het kerndoel.

Uitvoeren: de spijsvertering

Uitvoeren is een geval apart. Een tekenend voorbeeld is het graafproject in

Tuindorp. Achterpadenverlichting in dit deel van Deventer was zeer gewenst, maar stuitte op financiële bezwaren. De bewoners hebben vervolgens zelf de schop ter hand genomen om een betere verlichting mogelijk te maken. De gleuven gravende bewoners, ondersteund door koffie zettende - en broodjes smerende bewoners, bewogen zich (op aanwijzing van grond en bekabelingsexperts) weken lang door de buurt. Toen de experts daarop de kabels gelegd en de lampen aangesloten hadden, was het aantal uitgespaarde ruggen ongeveer gelijk aan het aantal vermoeide ruggen¹⁸.

Ook in dit voorbeeld zien we weer die boeiende menging van proces en doelen. Zelfwerkzame bewoners lokken al gravend andere bewoners als het ware hun huis uit, waarna die anderen - in wat voor vorm dan ook - zich aansluiten; een graafproject als buurtfeest.

Bij de uitvoering neemt de verantwoordelijkheid van de bewoners voor de omgeving toe. Een snelle en adequate afhandeling is van enorm belang om - als instelling, overheid, maar ook bewoner - serieus genomen te worden. Hoewel het belang hiervan niet moet worden onderschat, moge duidelijk zijn dat we hier twee stappen van het hart van de wijkaanpak af zijn. We zitten kortom in de spijsvertering van de wijkaanpak. Als dit niet goed zou functioneren zou een verstopping al zeer spoedig het gevolg zijn.

18 Een verbijsterend neveneffect van deze achterpadenactie was dat naar aanleiding hiervan in de Tweede Kamer de vraag gesteld werd 'hoe hier nu de verantwoordelijkheidsverdeling moet liggen'. Over (on)volwassen verhoudingen gesproken! Een simpel telefoontje naar de actieve bewoners, de gemeente Deventer of de corporaties had veel kunnen verhelderen. Het volgende antwoord ligt voor de hand: 'Vriendelijk bedankt voor uw bezorgdheid, maar die hebben wij absoluut niet nodig. In Deventer zijn we oud en wijs genoeg om zo iets zelf te beslissen.'

Het vormen van het wijkteam

De samenstelling van het wijkteam is essentieel. Het wijkteam bestaat uit bewoners die geworven worden uit de vele taakgroepen. Het wijkteam wordt ondersteund door de wijkambtenaar en opbouwwerker. De samenstelling van het wijkteam wordt in Deventer serieus aangepakt. Raster spreekt van het Ajax-model. Iedere speler heeft zijn eigen plek en zijn eigen rol te vervullen in het elftal. Hier zou de politiek wellicht iets van kunnen leren. Op landelijk niveau wordt wel rekening gehouden met de samenstelling van het kabinet. Op lokaal niveau wordt dit meestal overgelaten aan het toeval. Zo kunnen er vijf verdedigers of juist vijf aanvallers in het politieke veld worden gezet. Wijkteamlid kan je niet voor het leven zijn. Er is bewust gekozen voor de regel dat na twee jaar een transfer of het einde van de carrière moet volgen (dus eigenlijk ook hier een Ajax-model!). De achtergrond is dat men institutionalisering ook via personele lijnen wil voorkomen. Misschien is hier sprake van een leerervaring uit het stadsvernieuwingsproces. Na vele jaren in een projectgroep stadsvernieuwing doorgebracht te hebben, bleek toen nogal eens dat bewoners gezegend en besmet waren geraakt met de kennis, denkwijze en het taalgebruik van de systeemwereld.

Wijkgesprekken

In een wijkgesprek kan een wijkbrede brandende kwestie besproken worden door en met alle betrokkenen. Bijvoorbeeld jongerenoverlast of de verkeersproblematiek (in de Binnenstad). In het najaar 1995 hadden de wijkgesprekken de wijkaanpak zelf tot onderwerp. Bewoners, politici en medewerkers van instellingen bespraken de stand van zaken van de Deventer Wijkaanpak op een constructief kritische wijze. Koffie met cake en enkele vrolijke acts verdeelden de avond in logische rondes.

Activiteiten

Deze verschillende functies kunnen niet verhullen dat het hier eigenlijk om een lege huls gaat. Zonder inhoud zou dit een doods geheel zijn. Wat maakt de betrokkenheid van bewoners nu levend? Volgens de stichting Raster zijn dat de activiteiten. Die activiteiten moeten steeds opnieuw (nieuwe) mensen uitdagen om actief te worden.

3.3 Vernieuwing en democratie

De gemeente spreekt over de Deventer Wijkaanpak als

"een methode van werken waarin niet de organisatie van bewoners, maar de activiteiten van bewoners centraal staat. De participatie van bewoners is geen vast gegeven maar moet telkens worden gemobiliseerd aan de hand van zaken waar bewoners belang of profijt bij hebben. De Wijkaanpak draagt het karakter van een regelmatig terugkerend proces van activering, keuzebepaling, uitvoering en evaluatie. Wij willen voorkomen dat beheer(s) organisaties gaan fungeren als een bureaucratische laag tussen bewoners en gemeentelijke diensten, woningbouwverenigingen en dergelijke".

Juist omdat de activiteiten van de bewoners centraal staan, heeft de wijkaanpak iets ongrijpbaars; het is als kwikzilver dat zich niet in een vaste vorm of structuur laat persen. Ondanks het feit dat er wel degelijk sprake is van een systematische aanpak, kan toch niet gesproken worden van een vast systeem: er wordt zelfs veel energie ingestoken om dat laatste te voorkomen dynamiek gaat voor vastigheid.

Wie doorvraagt naar de gedachten achter deze aanpak krijgt te horen dat bewoners volwassen zijn, dat bewoners respect verdienen, dat de klant koning is, etc. Wie dan nog dieper doorvraagt, krijgt de indruk dat onder deze laag van instrumentele argumenten een diepere motivatie lijkt schuil te gaan: alsof er sprake is van een dringende en dwingende noodzaak, een reddingsboei voor de instellingen en het bestuur, een - we durven het nauwelijks te zeggen - soort verlossing. Daarbij wordt dan veelal gerefereerd aan twee begrippen: *vernieuwing* en *democratie*.

Vernieuwing en chaos theorie

In het artikel 'Kleine oorzaken, grote gevolgen: een inleiding in de chaostheorie' laat de fysicus James van Lidth de Jeude¹⁹ zien dat bepaalde processen binnen systemen (het weer, een bak vloeistof, economie) zich soms niet-lineair gedragen. Daardoor zijn die processen onvoorspel-

baar en doet zich het verschijnsel voor dat minimale fluctuaties in de begincondities van een model tot grote verschillen later leiden; het beeld van de vlinder in het Amazone gebied die door zijn vleugelslag enige lucht verplaatst, hetgeen uiteindelijk resulteert in een orkaan in West Europa.

Omdat niet-lineaire processen vroeger niet te berekenen waren - pas na de introductie van de computer behoort dat tot de mogelijkheden - werden de vergelijkingen in een model vereenvoudigd (gelinealiseerd), waardoor het chaotisch gedrag van een model weggedefinieerd werd.

De chaostheorie is een kluit waar sinds kort vele wis- en natuurkundigen, maar ook meteorologen, economen en medici, de tanden in gezet hebben.

Men kan de wiskundige vondsten uit de chaos theorie overplanten naar het gedrag van mensen en organisaties²⁰. De vleugelslag van de vlinder wordt dan het gedrag van een of enkele mensen en de orkaan wordt een algehele crisis (die uiteindelijk resulteert in een stabilisatie op een ander niveau).

De parallel met de (onuitgesproken) gedachten achter de Deventer Wijkaanpak blijkt dan een boeiende:

"Zwakke signalen ontstaan (...) veelal, aan de basis van een organisatie, in het 'veld'. In een grote bureaucratie zouden ze een 'competitie' met de regelgeving en de zo-doen-we-de-dingen-hier-niet mentaliteit, onmiddellijk weg-gestabiliseerd worden. In kleinere eenheden kan de lokale creativiteit veel beter gedijen, en krijgen zwakke signalen de kans spontaan versterkt te worden en tot vernieuwing te leiden. Ook wanneer het mislukt wordt daardoor niet de hele organisatie geschaad.

Vernieuwing is geen rationeel proces. Het vereist de irrationaliteit van de chaos, of liever de balans tussen orde en chaos. Vernieuwing is in ieder geval niet maakbaar of beheersbaar. Wel leert het chaosdenken ons dat er betere condities in organisaties kunnen worden geschapen, waaronder vernieuwing een natuurlijk onderdeel wordt van de co-evaluatie van een organisatie en haar omgeving, in plaats van een met regelmaat van de klok terugkerend

¹⁹ In zijn eigen tijd burgemeester van Deventer.

²⁰ Ons inziens is het daar overigens nog veel te vroeg voor; laten we het er dus maar op houden dat we de ideeën uit de chaos theorie hier als metafoor gebruiken, net zoals de hierna geciteerde auteur dat, gezien de titel van zijn artikel, doet.

spastisch verschijnsel dat zich als een natuurramp over de organisatie lijkt te voltrekken"²¹.

Een citaat van een natuurkundige dat even zo goed door 'die jongens en meiden van Raster' geschreven had kunnen zijn.

Tevens een citaat dat vermoedelijk met enig afgrijzen gelezen zal worden door de gemiddelde sectoraal ambtelijk denkende vertegenwoordiger van de systeemwereld. Logisch, want in die wereld houdt men zich sterk vast aan principes als voorspelbaarheid en stuurbaarheid. De vertegenwoordigers van het mechanische systeemdenken doen het immers voorkomen alsof in hun denken - en zeker in hun organisaties - geen plaats is voor irrationaliteit, chaos en emotie. De systeemwereld heeft deze ondeugden merendeels weten uit te bannen. Zij is rationeel en dus superieur!²²

Zo doet men het voorkomen! Elke ervaren ambtenaar, manager, bestuurder of organisatie-deskundige weet echter dat dit beeld flink genuanceerd kan - en moet - worden:

".... politiek beleid (is) wel degelijk rationeel zij het multirationeel. Multirationaliteit is een mooi woord voor een situatie waarin iedere participant in een beleidsproces zijn eigen doelen en belangen heeft"²³.

Wie deze woorden van de ex-voorzitter van de Tweede Kamer nog eens herkauwt, proeft hier eenzelfde portie chaostheorie ('iedere participant zijn eigen doelen en belangen'). De poging om dat weg te definiëren als 'multi-rationaliteit' is niet echt overtuigend²⁴.

Al die deelbelangen van bewoners en bewonersgroepen - laten we spreken over multi-emotionaliteit - komen daarmee op hetzelfde niveau te staan als al die deelbelangen en vage doelen van de sys-

teemwereld. De suggestie dat de systeemwereld de multi-emotionaliteit als het ware overstijgt door haar superieur rationele werkwijze schuift hiermee richting prullenbak. Het ene 'systeem' (instellingen) is dus niet beter dan het andere 'systeem' (bewoners).

Daarmee komen we terecht bij de uitime politieke vraag: waar leg je de macht neer: bij 'de' bewoners of bij 'de' instellingen.

In de Deventer Wijkaanpak legt men de macht duidelijk niet bij de instellingen doch veeleer bij de bewoners. Zo lijkt het althans en toch gooit men bewust en weloverwogen de bewoner na een paar jaar actieve wijkteam-dienst de deur uit! In Deventer kiest men kennelijk voor een nieuwe derde weg: men legt de macht neer bij een proces: de kleine vernieuwende activiteiten; het samenwerkingsproces en de activiteiten van de taakgroepen.

Vanuit oude denkkaders doet het opbouwwerk het nogal eens voorkomen of alleen de bewoners hierbij actief zijn. Vanuit dezelfde oude denkkaders suggereren de instellingen dat zij hier eigenlijk de grote roergangers en ondersteuners zijn. De waarheid is dat het over het algemeen een mix betreft van een paar actieve bewoners en gemotiveerde professionals²⁴ op uitvoerend niveau²⁵. In de ene mix zitten meer bewoners, in de andere mix meer professionals, maar gemiddeld is de verhouding ongeveer 50/50.

Er lijkt hier sprake te zijn van een breuk met het machtsdenken zoals dat ooit onnavolgbaar beschreven werd door Machiavelli. Niet langer zijn hier personen, instituties of organisaties aan de macht. De macht is hier aan het proces, de (vernieuwende) activiteiten.

Deze derde weg wordt impliciet ingegeven door de gedachte dat die activiteiten ongetwijfeld soms zullen mislukken, soms

zullen slagen, maar in een enkel geval ook van een fundamenteel vernieuwende aard zullen zijn: die ene chaotische vlinder in wijk 6, wiens vleugelslag uiteindelijk resulteert in een stedelijke vernieuwing met de kracht van een orkaan²⁶.

Hiermee schept men dus eigenlijk vooral de condities voor een vernieuwing van de systeemwereld. Zich losjes baserend op de chaostheorie, zou de Deventer Wijkaanpak dan uiteindelijk - ondanks tussentijdse crises die ongetwijfeld vooral de vorm van reorganisaties zullen aannemen - van nut zijn voor de vernieuwing van de systeemwereld.

Impliciet in de Deventer Wijkaanpak is echter ook de gedachte dat deze aanpak van een fundamenteel belang is voor iedereen in Deventer.

Draagvlak voor democratie: Habermas

De in Deventer veel gebruikte tweedeling tussen leefwereld en systeemwereld is ontleend aan het gedachtengoed van de laatste grote vertegenwoordiger van de Frankfurter Schule: Jürgen Habermas. Deze socioloog werd in Besturen met liefde (pagina 17/18) al voor het voetlicht gehaald en in een andere rapportage²⁷ werd de relatie tussen Habermas en de Deventer Wijkaanpak nog veel verder uitgediept.

"Een vraag die telkens weer terugkomt in het werk van Habermas is hoe duurzaam draagvlak voor een samenleving kan worden bereikt. Habermas constateert dat wat hij systeem-integratie noemt hiervoor niet voldoende is. Systeem-integratie is bijvoorbeeld de economie - handel, werk, etc. - en het recht als systeem van straf en sanctie. Naast deze integratie is ook sociale integratie nodig. Deze sociale integratie kan worden omschreven met het bereiken van overeenstemming over normen en waarden. Hiervoor is communicatie nodig die vrij is van

21 G. Broekstra: Chaossystemen als metafoor voor zelfvernieuwing van organisaties. In: C. van Dijkum en D. de Tombe (red.): *Gamma Chaos*. Aramith uitgevers, Bloemendaal 1992.

22 Deetman, W.J.: Macht en onmacht van evaluatie van en door bestuur. In: *Macht en onmacht van bestuurlijke evaluaties*, A.B. Ringeling en A. Sorber, VUGA Den Haag 1988/30.

23 Zeker niet gezien het feit dat Deetman in zijn artikel het begrip 'doelen' vervolgens zo ongeveer de grond in relativiteit ("veelal vaag en niet operationeel", "soms niet de 'echte' bedoelingen", "tegenstrijdige doelen", "in de tijd veranderende doelen"). Deze discussie is te vinden in 'Besturen met liefde' hoofdstuk 2.

24 We gebruiken hier niet het begrip 'ambtenaren', omdat het hier immers gaat om vertegenwoordigers van overheids- en andere instellingen.

25 Overigens zien we dezelfde mix terug in het wijkteam. De jure hebben wijkambtenaar, wisselende vertegenwoordigers van instellingen en de opbouwwerker in het wijkteam geen stemrecht en dus geen macht. De facto is de invloed van deze professionals even groot als die van de aanwezige bewoners.

26 Een voorbeeld van dit principe vormt de onlangs in volkshuisvestingsland geïntroduceerde koop/huur aanpak (ook wel cascohuur genoemd: de bewoner koopt namelijk de binnenkant van een woning). Deze vernieuwing vindt zijn oorsprong in een vraag van een krakersgroep die een directeur van een woningbouwvereniging aan het denken zette. Samen losten ze het probleem van dat kraakpand op (krakers huurden de binnenkant, de corporatie beheerde het casco) en 10 hobbelaars later werd deze vernieuwing officieel breed geïntroduceerd in de volkshuisvesting.

27 H. Gossink: *De Brink, Plein of Markt?* Theorie van een Communicatieve Overheid en Praktijk van Sociale Vernieuwing vergeleken: Van Dijk, Van Soomeren en Partners, Amsterdam 1995.

leugens, vrij is van nastreven van eigenbelang en van macht en die aansluit bij de leefwereld van de burgers. De procedure voor deze communicatie noemt Habermas het vertoog. Hij constateert dat binnen de democratie zo'n vertoog niet plaats vindt. De overheid belooft burgers om passief te blijven. De verkiezingen geven geen weergave van de normen en waarden die er leven in een samenleving, maar een beeld van het (vluchtige) eigenbelang van burgers. De overheid zelf is hooguit bereid haar belang als gelijkwaardig aan die van anderen te beschouwen en is niet bereid dit belang ondergeschikt te maken aan een daadwerkelijke overeenstemming" (Gossink, 1995/71).

Habermas wijst in zijn werken op de beloning die de overheid in feite geeft aan burgers voor het terugtrekken op hun eigen privé-domein.

Het is de overheid die problemen zo formuleert dat er alleen beleidsdiscussies in de systeemwereld mogelijk zijn. Er worden geen debatten gevoerd vanuit de multi-emotionele liefde voor de stad, maar alleen vanuit de multi-rationele liefde voor het vak. Geen wonder dat de burger die zich druk maakt om zijn stad afhaakt. De discussies gaan immers niet over zijn stad maar over geld, macht en (technische) middelen. De weg terug van privaat naar publiek volgt uit de wens deze gang te doorbreken.

Stap 1 is: zorg dat de discussies weer gaan over de stad: haar schoonheid, kansen en problemen. Houdt er daarbij rekening mee dat er - net zo goed als er verschillende doelen zijn - ook verschillende wijzen zijn waarop de stad wordt geleefd en beleefd.

Neem daarom zeker stap 2: zorg dat de deelnemers ondanks de verschillen het gevoel hebben dat zij serieus worden genomen en een eerlijke kans in de discussie krijgen. Met andere woorden: creëer volwassen verhoudingen. Wees ervan bewust dat het voor bewoners steeds een vrije keus is en blijft om 's avonds televisie te kijken, in de tuin te gaan zitten of toch mee te doen aan het publieke domein.

Neem daarom stap 3: zorg dat het leuk is om de televisie eens uit te laten²⁸. Zorg

voor zichtbare resultaten, een leuke sfeer en uitdagende mogelijkheden om mee te doen.

In feite is dit niet alleen een pleidooi voor een fenomeen als wijkaanpak, maar ook voor bijvoorbeeld goede culturele voorzieningen, voor de mogelijkheid van bewoners om zinvol deel te nemen aan de samenleving. Ja, zelfs worden uitgedaagd en uitgenodigd om burger te zijn.

Wat men doet uit liefde voor de stad, zou men ook doen uit liefde voor de - lokale - democratie. En dat wat men nastreeft in het kader van de wijkaanpak - sociale integratie - wordt door Jürgen Habermas letterlijk als voorwaarde voor het voortbestaan van de samenleving en het draagvlak voor de democratie omschreven.

3.4 Chaos en Habermas: van de theorieën terug naar de praktijk

Na deze graaftocht naar de theoretische fundering van de Deventer Wijkaanpak zitten we opgescheept met een uitzonderlijk paar: de chaostheorie en het gedachtengoed van Jürgen Habermas.

Opvallend is dat beide theorieën in Deventer zelf zelden genoemd worden; men legt liever de nadruk op 'doen'. Voor denken en bezinnen/reflecteren bestaat weinig tijd (en belangstelling?). Wat leren beide theorieën ons nu?

Ten eerste geven de theorieën zicht op de diepere motivatie achter de Deventer Wijkaanpak. Kennelijk legt men in Deventer niet 'zo maar' veel nadruk op het kernproces van de wijkaanpak: de taakgroepen waarin kleine clubjes gemotiveerde mensen (bewoners en professionals) samen concrete activiteiten ontplooiën.

- In deze kleine eenheden gedijt de lokale creativiteit en kunnen zwakke signalen de kans krijgen opgemerkt en versterkt te worden om tot grootschaliger vernieuwingen te leiden. Zie hier de ideeën uit de chaostheorie zoals we die onder andere in het citaat van Broekstra tegenkwamen.

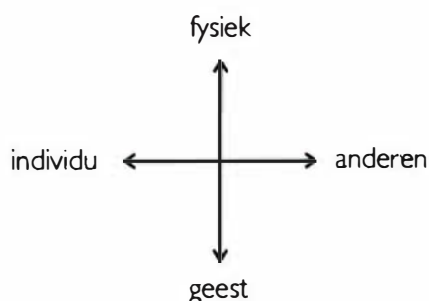
Het kernproces van de Deventer wijkaanpak wordt in dit theoretische kader dus opgevat als een potentiële impuls voor zichtbare en uiteindelijk grootschalige vernieuwingen. Merk op dat dit theoretische kader in oorsprong

fysisch is. Het gaat om zichtbare - of in ieder geval meetbare, berekenbare, grafisch en wiskundig weer te geven - vernieuwingen.

- In de kern van de wijkaanpak vindt echter ook een sociologisch fusieproces plaats: communicatief handelen van mensen dat resulteert in sociale integratie. Volgens Habermas de essentiële maatschappelijke lijmstof. Merk op dat dit theoretische kader in oorsprong sociologisch/sociaal psychologisch is. Het gaat om onzichtbare processen die zich vooral in de geesten en hoofden van mensen afspelen.

Toeval of niet we lijken hier terug gekeerd te zijn naar een schema waar we deze rapportage mee openden:

Liefde is



Ten tweede bieden de theorieën de mogelijkheid om verder te komen met de Deventer Wijkaanpak. Wat bijvoorbeeld opvalt, is dat de nadruk sterk ligt op zichtbare fysiek ruimtelijke maatregelen. Terwijl Habermas een sterke nadruk op het recht legt voor sociale integratie, ligt in Deventer meer de nadruk op fysieke en ruimtelijke aspecten als aanleiding om de discussie over het publiek domein aan te gaan.

De theorie van Habermas laat dus zien dat er vanuit de Deventer Wijkaanpak ook eens verder gefilosofeerd zou kunnen worden over de vraag welke mogelijkheden bijvoorbeeld 'het recht' en 'de economie' bieden.

- Bij 'de economie' kan men bijvoorbeeld denken aan het in de wijk opzetten van een Local Exchange Trading System (Lets); een beperkte groep bewoners (maximaal ± 300) die met gesloten beurs hun zelf gemaakte producten of diensten ruilen. Als rekeneenheid zou het Deventer Wijk Aanpak Ruil Systeem de DWARS kunnen gebruiken. Op die manier kunnen ook de gleuven

gravende bewoners in Tuindorp en de koffie zettende - en broodjes smerende ondersteuners beloofd worden. Activiteit krijgt daarmee zijn eigen rekeenheid, waarbij het voordeel van het afrekenen in DWARS is dat men iets losser kan opereren van dwingende regels zoals die van de kant van de overheid bestaan (belasting, uitkering, individuele huursubsidie e.d.).

Dergelijke ruil-reken netwerken bestaan al op diverse plekken en ze zijn al veel langer bekend in het bedrijfsleven. In Zwitserland (waar anders!) hebben dergelijke ruil netwerken tussen bedrijven zelfs een miljarden omvang en er is hier dus zeker geen sprake van een geitenwollen sokken economie.

Of men nu in DWARS, guldens of Euro's rekent de essentie is natuurlijk dat men actie - de productie van de bewoners - beloont en zichtbaar/berekenbaar maakt. Hierbij kan men overigens ook denken aan het idee van de werkcorporatie.

Weliswaar niet hetzelfde als de voorgaande ideeën, maar als vernieuwend experiment op economisch terrein zeker inpasbaar in de wijkaanpak²⁹.

- Bij 'het recht' kan men bijvoorbeeld denken aan de in Amerika bekende community boards: conflict bemiddeling door en tussen buurtbewoners met name op het terrein van overlast problemen (graffiti, burengerucht, vervuiling/vernieling, verkeersgedrag en dergelijke). Men moet hierbij overigens oppassen niet al te zeer in doorschietende zelfredzaamheid idealen door te schieten. Ook hier is steun van de systeemwereld (politie, OM, corporatie, jeugdzorg, e.d.) absolute voorwaarde. Desondanks geloven we dat de Wijkaanpak een prima kader biedt om de essentie van het recht - als constant proces van vorming, bijstelling en handhaving van normen en waarden - voor een deel weer meer des bewoners en des wijks te maken.

Waar de Deventer Wijkaanpak tot nu toe vooral een vrije productieve ruimte gecreëerd heeft in het domein van het fysieke wijkonderhoud (groen, speelruimte, verlichting, herinrichting, verkeersruimte, woningonderhoud) zou eenzelfde vrije ruimte gecreëerd kunnen worden binnen het recht, de economie, of nog andere terreinen. Daarbij moet echter altijd heel goed voor ogen gehou-

HOE BETREK JE NOU BEWONERS?

(een brief van Ap van Straaten)

Hoe betrek je bewoners bij wijkaanpak? "Daar mag iemand van Raster zich over buigen", is de logische gedachtegang van een onderzoeksbureau dat wijkaanpak volgt en beschrijft als een vorm van sociale en bestuurlijke vernieuwing. Immers, zo staat het overal in de wijkaanpak-papers geschreven, activering van bewoners gebeurt door het buurtwerk. Dus ligt deze vraag nu voor mij.

De eerste (en enige) valkuil die ik moet ontwijken is om niet een opsomming te geven van allerlei activiteitsvormen. Toegegeven, op diverse presentaties over wijkaanpak hebben wij (buurtwerk en werkplaats sociale vernieuwing van Raster) nogal hoog opgegeven over het panelen en de daarbij behorende creatieve en vaak onorthodoxe werkvormen.

Maar deze opsomming kwam altijd pas nadat we verteld hadden vanuit welke visie gestart is met wijkaanpak en gewerkt wordt met wijkaanpak.

Essentieel in dat visie-verhaal is stevast de rol die aan de bewoners van Deventer wordt toegekend:

Bij de start van het sociale vernieuwingsbeleid (1991) werden de Deventer wijken door de wethouders bezocht met de vraag om nu eens van bewoners te horen wat er allemaal mis was met de wijken en de stad. Deze vraag was genoeg om in alle wijken de onvrede van bewoners richting 'de gemeente' te activeren (de bewoner in de rol van consument).

En aangezien de wethouders zich lieten assisteren door ijverig meeschrijvende ambtenaren, ontstond er een waslijst van ongenoegen, van onvrede en onlust jegens die bij voortduring in

gebreke blijvende gemeente.

Het sierde het college destijds dat elke bijeenkomst werd afgesloten met de belofte: "Wij komen terug, binnen een half jaar".

In die tussenliggende tijd moet er een hoop gebeurd zijn in de collegekamer van de gemeente. Want antwoorden bedenken op de waslijst van vragen en oplossingen aandragen voor genoemde knelpunten bleek een onbegonnen zaak.

Wat nu? Terug naar de wijken, maar waarmee dan ? En toen....?

Toen is voor mij het serieus betrekken van de bewoners van Deventer bij een wijkgerichte aanpak begonnen. Een stadsbestuur dat het lef had om terug te gaan naar de wijk met de boodschap "Wij hebben gefaald in ons uppie, wij zijn niet in staat de achteruitgang in de wijken een halt toe te roepen" was hiervoor de perfecte opmaat, vooral omdat deze ontboezeming gevolgd werd door een uitgestoken hand: "Zullen we samen een poging wagen?".

Kortom de bewoner in de rol van partner bij de aanpak van de buurt. Vanuit deze optiek hadden het buurtwerk en de werkplaats sociale vernieuwing van Raster de maanden ervoor een werkwijze ontwikkeld, simpelweg de Deventer Wijkaanpak gedoopt.

Een werkwijze met de samenwerking tussen stadsbestuur, instellingen en bewoners van Deventer als uitgangspunt, waarbij bewoners niet alleen een grotere mate van invloed kregen op de te leveren diensten maar ook rechtstreeks zeggenschap kregen over uit te voeren taken door middel van een eigen wijkbudget. De bewoner in de rol van consument en producent.

den worden dat dit soort ideeën nooit mag verworden tot het ouderwetse van bovenaf opgelegde (of aangeboden) project of experiment waarmee de systeemwereld de bewoners een bepaalde richting in stuurt.

Het woord en de keuze voor actie blijft aan de bewoners.

3.5 Bewoners activiteiten vereisen smeermiddel

Aangezien de activiteiten van bewoners centraal staan is de rol van het opbouwwerk een belangrijke. Het opbouwwerk vormt de essentiële smeermiddel in het systeem. Dit feit stelt eisen aan het opbouwwerk en aan de politiek.

29 In het kader van de Grote Stedenbeleid zal Deventer een werkcorporatie experiment starten.

Het hart van deze samenwerking werd en wordt gevormd door het panelen. Dit panelen is een constante bevraging en raadpleging van bewoners rondom het wel en wee in hun buurt. Panelen is signaleren en activering. Maar wel vanuit het oogpunt van serieus partnerschap. En wel vanuit het vertrekpunt dat oplossingen van knelpunten zelf aangedragen worden, of op zijn minst suggesties en ideeën hiervoor, terwijl ook de eigen inzet aangegeven wordt. In mooi welzijnsjargon: bewoners definiëren knelpunten in de buurt, bedenken als ervaringsdeskundigen oplossingen hiervoor en definiëren hun eigen bijdrage.

Samenwerken met bewoners is bewoners serieus nemen en verantwoordelijk maken. Hierdoor zijn per wijk tientallen bewoners daadwerkelijk actief geworden in allerlei uitvoerende taakgroepen. Maar hierdoor zijn nog veel meer bewoners actief geworden om serieus mee te denken over zaken die de buurt en de wijk aangaan. Vaak zonder direct te beseffen dat zij met wijkaanpak bezig zijn.

Mijn ervaring is dat een bewoner niet alleen redeneert vanuit cijfers (hoeveel er geen bewoner is die moeite zal hebben met een verlaging van de gemeentelijke belastingen), maar vooral vanuit eigen waarneming en gevoel. En het aardige van wijkaanpak is dat er snel en concreet gewerkt kan worden en dat knelpunten en de daarbij geleverde bewonersoplossingen serieus genomen worden. Dat betekent dus van de ene kant dikwijls een snel en zichtbaar resultaat en van de andere kant het gevoel van: er wordt naar mij geluisterd, ik heb ook iets in te brengen.

Het op gang houden van dit proces is de uitdaging voor het buurtwerk. Dat

kan heel goed met Wijkaanpak. Daarvoor zijn inmiddels ook talloze leuke en creatieve werkvormen ontwikkeld.

Zij variëren van straatavonden tot huisbezoeken

Van Ricki Lake-achtige talkshows tot portiekgesprekken

Van Tupperware-parties tot Wijkaanpak Bingo

Van informatiemarkten tot huis aan huis enquêtes

Van IJscokarretjes tot Nintendo-avonden

Van slaapkamerspel tot nachtwandeling

Van Smile-methode tot Beatrix aanpak

Van Hotspot fietstour tot rondgang-groepen

En waar nodig van een extra impuls voorzien door gerichte campagnes met wervende namen als Operatie giraffe, de Eagle aanpak of Windkracht 11.

Maar al deze werkvormen, deze technieken en trucs voor een activerende, signalerende en buurtgerichte werkwijze vormen slechts het suikerlaagje op het snoepje dat Erkenning en Respect heet. Erkenning voor de wereld van bewoners en Respect voor de daarin opgeslagen kennis en talent. De stad die dit als uitgangspunt durft te kiezen, vanuit het besef dat de systeemwereld facilitair is ten opzichte van genoemde leefwereld, in die stad kunnen in de wijk opererende instanties (zoals o.a. het buurtwerk maar ook wijkverpleging, wijkpolitie e.d.) succesvol bezig gaan met het betrekken van bewoners bij wijkaanpak.

Gelukkig wil Deventer zo'n stad zijn!

Ap van Straaten

Werkplaats Sociale Vernieuwing

Raster welzijnsgroep Deventer

of men kan ze ter beschikking stellen aan bewoners die dan zelf het opbouwwerk kunnen inhuren.

In ieder geval is het van belang dat de politiek en het opbouwwerk heldere prestatie-eisen formuleren voor de rol van het opbouwwerk. De doelen van de wijkaanpak (zie hoofdstuk 1) kunnen hier als basis dienen.

Met de ideeën uit de voorgaande paragraaf in het achterhoofd zouden die prestatie-eisen echter best ook gespecificeerd mogen worden in een vernieuwende richting. Tot nu toe blijft de wijkaanpak sterk bezig in het domein van het (fysieke) wijkonderhoud³⁰.

In de voorgaande paragraaf lieten we zien dat ook in heel andere domeinen (het recht, de economie) mogelijkheden bestaan om bottom up een vrije productie ruimte voor bewoners te creëren. Naast de vanuit Den Haag geregelde Melkert nachtwacht zou bijvoorbeeld eens gedacht kunnen worden aan het Deventer Wijk Aanpak Ruil Systeem (de DWARS), of met conflict bemiddeling door en tussen bewoners. In het wezen - dat wil zeggen de doelen - van de Wijkaanpak ligt overigens de randvoorwaarde besloten dat de systeemwereld dit soort ontwikkelingen niet te sterk mag sturen ("dan hebben we hier nog een leuk ideeetje en een zak geld, dus"). De genoemde onderwerpen zijn wat ons betreft dan ook niet meer dan een duiding van de richting waarin bewoners kunnen denken.

Als bewoners die (of een andere) richting opgaan geldt wel dat het opbouwwerk hiervoor ook de specialismen in huis moet halen.

Het hele voorgaande verhaal geldt mutatis mutandis ook voor de wijkambtenaren. Dit groepje front-soldaten kunnen we immers beschouwen als 'de opbouwwerkers der systeemwereld'.

Het opbouwwerk moet er zijn; dit lijkt nogal evident maar in veel andere gemeenten heeft men het opbouwwerk eind jaren '80 wegbezuinigd. Het opbouwwerk moet echter ook bereid zijn echt naar bewoners te luisteren en als intermediair tussen de leefwereld van de bewoners en de systeemwereld van de instellingen op te treden.

Een verouderd conflict model - al dan niet oort ontsproten uit Trotskistisch Marxistische bodem - werkt hier dus niet.

De politiek dient er voor te zorgen dat er structureel middelen beschikbaar zijn om het opbouwwerk goed zijn werk te laten doen. Die middelen kan men direct ter beschikking stellen aan het opbouwwerk.

30 En met de nieuwe Wijk Ontwikkelings Perspectieven wordt die nadruk op het fysieke ongetwijfeld versterkt.

3.6 De Moraal ...

Bewoners betrekken, de voorwaarden scheppen om hen samen actief aan de slag te laten gaan daar gaat het bij de Deventer Wijkaanpak in de eerste plaats om.

De Stichting Raster heeft daarbij een strategie ontwikkeld die uit drie stappen bestaat;

- panelen: de vraag en de actiebereidheid in een wijk in beeld brengen;
- prioriteren;
- uitvoeren.

Dit kernproces bestaat uit talloze deelactiviteiten en wordt ondersteund door vele werkvormen.

Basis bouwsteen bij de uitvoering zijn de vele taakgroepen. Gemotiveerde groepjes bewoners die samen rond een concreet onderwerp aan de slag gaan waarbij ze ondersteund worden door de instellingen. De stappen staan vast, maar er is hier zeker geen sprake van een staande organisatie. De activiteiten en deelnemers wisselen immers voortdurend.

In een poging de diepste theoretische fundamente van de wijkaanpak te verkennen

(3.3), stooten we op een boeiend en uitzonderlijk paar;

- de chaostheorie die laat zien dat in kleine eenheden de creatieve vernieuwingen gedijen en de kans krijgen om van zwak signaal versterkt te worden tot grootschaliger vernieuwingen;
- de theorie van Habermas die stelt dat communicatief handelen dat resulteert in het bereiken van overeenstemming over normen en waarden - sociale integratie - de essentiële lijmstof vormt voor een samenleving.

Deze theoretische exercitie levert steun voor de Deventer Wijkaanpak (werken in kleine machtsvrije eenheden, het bereiken van overeenstemming over acties en prioriteiten), maar de theorie genereert ook nieuwe ideeën (3.4). Zo zou, naast de sterke nadruk die alle betrokken partijen nu nog leggen op zichtbare fysiek ruimtelijke vragen en acties, verder gezocht kunnen worden op terreinen als 'het recht' (conflict bemiddeling tussen en door bewoners) en 'de economie' (een waarde-toekenning aan activiteiten met behulp van een rekeneenheid).

Bij deze nieuwe wegen zou het opbouwwerk - mits daarvoor voldoende toegerust - een rol kunnen spelen. De politiek en/of de

bewoners kunnen een dergelijke prestatie ook vragen aan het opbouwwerk.

Los van deze nieuwe wegen geldt ook hier weer dat het bestaande goed onderhouden moet worden. Laat Deventer zijn actieve bewoners en taakgroepen eren en besef dat hier het opbouwwerk en de wijkambtenaren tot nu toe de essentiële smeermolie vormen in het systeem.

Vanuit veel andere gemeentes kijkt men soms jaloers naar Deventer. Jaloerie? Of is het misschien toch spijt omdat men in die andere gemeenten het opbouwwerk wegbezuinigd heeft, of omdat het opbouwwerk aldaar niet tot 'de nieuwe formule' wist te komen.



4 DE SYSTEEMWERELD GEREORGANISEERD

4.1 Deventer wijkaanpak tegen de reorganisatie-verdrukking in

De reorganisatie in de gemeente Deventer is zeer omvangrijk geweest. Van vijf naar drie diensten.

Dat soort operaties gaat mensen niet in de koude kleren zitten. Er vallen ook 'slachtoffers' en gedurende het proces dreigen er voortdurend slachtoffers te vallen: een stoelendans waarbij ook jouw stoel opeens verdwenen is, als de muziek ophoudt.

Het is van belang om - in het kader van een evaluatie wijkaanpak - hier uitvoerig bij stil te staan, omdat een reorganisatie nu eenmaal verklaarbare en verdedigbare rituelen met zich mee brengt die slecht zijn voor de ontwikkeling van de wijkaanpak. We noemen er drie.

- De aandacht wordt sterker naar binnen gericht.
- Door interne verschuivingen worden deskundigheden/bevoegdheden voor de buitenwereld moeilijker te vinden.
- Reorganisatie ligt vaak (en ook in het geval Deventer) erg dicht bij bezuinigen. De neiging is dan al snel groot om het eerste te bezuinigen op posten die niet direct een zichtbaar resultaat opleveren. De wijkaanpak is natuurlijk bij uitstek zo'n post. De neiging om resultaten van de wijkaanpak te verbeelden in plaatjes (nieuwe wipkippen) die ook zonder wijkaanpak gemaakt kunnen worden, is hier een sterk voorbeeld van.

Op basis van deze drie invloeden zou men verwachten dat er van de zijde van het ambtelijk apparaat in de afgelopen periode weinig inspanning plaats heeft gevonden om de wijkaanpak te verbreden en te verankeren.

Dat is echter niet het geval geweest. In deze periode zijn de evaluaties wijkaanpak van het bureau Onderzoek & Statistiek verschenen (zie bijlage) en is het plan om te komen tot wijkontwikkelingsperspectieven gepresenteerd. Daarnaast hebben de wijkgesprekken in alle wijken plaatsgevonden. Gedurende deze ge-

sprekken werd de wijkaanpak door een kritisch publiek van actieve bewoners tegen het licht gehouden.

Deze evaluaties hebben ertoe geleid dat op het gebied van beheer maatregelen zijn geïntensiveerd. Ook het versneld ter hand nemen van de buurtverkeerscirculatieplannen is een gevolg van de wijkgesprekken³¹.

Nog belangrijker is echter dat de reorganisatie er ook op gericht was de wijkaanpak - en de doelen van de wijkaanpak - steviger en beter te verankeren in de gemeentelijke organisatie.

Binnen de nieuw gevormde Ruimtelijke Dienst is de voor de wijkaanpak belangrijke sector Stadsbeheer gesplitst in een ingenieursbureau en twee afdelingen voor Beheer en Onderhoud (een voor de wijken een voor de bovenwijkse taken).

Beheer en Onderhoud Wijken (BOW) is dus een aparte afdeling geworden. Hiermee hoopt men tegemoet te komen aan een aantal problemen die in het verleden speelden³²:

- te weinig bevoegdheden van de rayon-beheerders;
- gebrekkig budgetbeheer;
- gebrek aan afstemming met andere instellingen die in de wijk actief zijn;
- te sterke technisch uitvoerende cultuur: de nadruk ligt te veel op 'zorgen voor' en te weinig op 'zorgen dat'³³; er is gebrek aan beleidsmatige en regie capaciteit en kwaliteit en de koppeling naar het politiek/bestuurlijk systeem is zwak ontwikkeld.

In de nieuwe visie en organisatie bestaat het doel van het werk van de afdeling DOW uit het beheren en onderhouden van de openbare ruimte op wijkniveau. Hierbij hoort het ontwikkelen van een visie op beheer en onderhoud, het planmatig voorbereiden van veranderingen, het betrekken van bewoners hierbij, het onderhouden van de openbare ruimte en het handhaven van een correct gebruik van deze ruimte. Er wordt gewerkt aan een integrale benadering van beheer, onderhoud en handhaving. Samenwerking wordt gezocht met andere partijen, in het bijzonder met de convenantpartners in het kader van de wijkaanpak.

Binnen de 'systeemwereld' kunnen naast de overheid ook nog de instellingen worden onderscheiden. De instellingen - politie, Raster, woningcorporaties, stichting ouderenwerk en volwasseneneducatie - hebben zich door middel van een convenant aan de wijkaanpak verbonden. Als één van de weinige gemeenten in Nederland wordt dit convenant onderhouden door middel van een zogenaamd beleidsplatform³⁴. In 1995 zijn daarnaast voor het eerst met alle convenantpartners intensieve sessies gehouden, waarbij men aan de hand van de oorspronkelijke convenantafspraken eens goed naar de stand van zaken, voortgang en problemen keek. Hoewel wij hier niet van therapie willen spreken, hebben wij de indruk dat deze bijeenkomsten heel belangrijk zijn geweest voor de gedachten die de verschillende instellingen bij wijkaanpak hebben. De reden waarom de reorganisatie niet verlamkend heeft gewerkt, is waarschijnlijk terug te voeren op drie factoren:

- 1 De wijkaanpak is een lichtpuntje in donkere dagen, iets leuks op het moment dat andere zaken eerder deprimeren.
- 2 Op momenten van verandering is het goed om te bezinnen op meer blijvende factoren. Zo'n meer stabiel element is de markt waarvoor je werkt. De bewoners van buurten en wijken in hun gedaante van kritische consumenten en creatieve producenten. De bewoners als wijkaanpakkers dus (zie ook hoofdstuk 3).
- 3 Politieke prioriteit van de wijkaanpak: het collegeprogramma 1994-1998 ademt nog steeds de wil om verder te gaan met de Deventer variant van sociale vernieuwing.

De wijkaanpak heeft kortom in de gemeentelijke organisatie van Deventer de plek van zondagskind weten te veroveren.

Maar welke rol heeft de wijkaanpak als proces nu voor de gemeentelijke organisatie?

We weten dat de gemeente hoopt dat de wijkaanpak leidt tot een betere publieke dienstverlening.

31 en... heel belangrijk, de acties binnen het gemeentelijk apparaat die erop volgden.

32 We putten hier uit de nota 'De taken en de organisatie van de sector stadsbeheer' (Deventer, april 1996).

33 Bij 'zorgen voor' is de klant bijna uit beeld verdwenen. De 'dienstverlener' bepaalt waarvoor en hoe ergens voor gezorgd wordt. De kwaliteitsnorm is meestal een technische of bedrijfs-technische, maar die norm is meestal impliciet omdat de dienstverlener het werk (echt naar beste eer en geweten) veelal zelf uitvoert.

34 Zie: M. Verhees: *De gemeente en het Wijkgevoel*; een onderzoek naar de gemeentelijke organisatie van wijkbeheer, juli 1995.

DRIE DINGEN GOED ONTHOUDEN

(Een notitie van Marten Schuttert)

Mij is gevraagd om antwoord te geven op de vraag welke voorwaarden er met name binnen de ambtelijke organisatie zijn gecreëerd om de wijkaanpak goed te laten verlopen. Dit lijkt wel een strikvraag.

In de eerste plaats gaat het in de wijkaanpak niet zozeer om organisatorische voorwaarden, zoals personeel, taken, bevoegdheden, procedures, etc maar veeleer om procesvoorwaarden zoals visie, houding, creativiteit, durf, doorzettingsvermogen e.d.

In de tweede plaats moet de wijkaanpak niet gepositioneerd worden in of vanuit de ambtelijke organisatie, maar vanuit de leefwereld van de bewoners. Vanuit dit gezichtspunt zijn er goed beschouwd drie essentiële voorwaarden voor de wijkaanpak, te weten politiek en maatschappelijk draagvlak, de kwaliteit van medewerkers en een voortdurende reflectie op de eigen opdracht en rol.

Ik richt me in dit stukje op de wijkaanpak in het algemeen en de wijkambtenaren in het bijzonder.

De ruimte krijgen

Het klinkt wat zwaarwichtig maar de wijkaanpak staat of valt met haar politiek en maatschappelijk draagvlak. Met de steun en overtuiging bij in de eerste plaats het gemeentebestuur (maar evenzeer bij de bewoners en de convenant-partners) voor een aanpak waarbinnen de leefwereld van de burgers centraal staat.

Een keuze vóór eigen initiatieven van burgers naast (maar ook in samenspel) met de reguliere werkzaamheden van gemeentelijke diensten en maatschappelijke instellingen. Een keuze ook vóór de sociale samenhang in met name de oude wijken van de stad. De Deventer Wijkaanpak is ontstaan omdat

4.2 Verbeteren afstemming publieke dienstverlening?

In 'Besturen met liefde...' wordt een artikel van Marten Schuttert en Jan Bugter - De verticale uitdaging - aangehaald om de ambitie van wijkaanpak nader te verhelderen. Ook nu is deze verheldering van actueel en blijvend belang om bij de wijkaanpak-les te blijven.

"De kloof tussen de leefwereld en de systeemwereld wordt niet overbrugd door bewoners de verantwoordelijkheid te geven voor publieke dienstverlening. Ook niet als deze gepaard gaat met de overdracht van desbetreffende budgetten. In feite wordt daarmee het onvermogen van instituties om maatschappelijk effectief te functioneren afgewenteld op bewoners. Bewoners worden op deze wijze opgezadeld met taken en verantwoordelijkheden die hun spankracht verre te boven gaan. Dat brengt geen nieuwe rolverdeling, eerder een rolverwarring tussen bewoners, bestuur en instellingen tot stand. Bestuurders moeten dit niet toestaan. In onze visie is het zinvol om een onderscheid te maken tussen bewoners als burgers en bewoners als klanten. (...) In het kader van de wijkaanpak stimuleert Deventer burgerschap met vrij besteedbare wijkbudgetten. Burgers betalen echter ook belasting en zijn in die zin klanten voor gemeentelijke diensten of gesubsidieerde instellingen (dat maakt geen wezenlijk verschil). Deze kunnen veel effectiever functioneren als ze hun dienstverlening beter afstemmen op de maatschappelijke vraag."

Drie belangrijke lessen worden hier in een paar zinnen neergezet.

- De kwaliteit van de dienstverlening is en blijft een verantwoordelijkheid van de dienstverlenende organisaties.
- Organisaties dienen de bewoners in twee hoedanigheden te benaderen: als klant (consument) en als burger (producent).
- Dienstverlening dient afgestemd te worden op de maatschappelijke vraag. Wij kunnen weliswaar niet de schedel lichten van deze auteurs, maar de toevoeging maatschappelijk lijkt hier wel belangrijk. Het gaat niet om een een-

voudige opeenstapeling van individuele wensen, maar om wensen die publiekelijk/openbaar worden besproken en afgewogen.

Hoe komt de verbetering van de publieke afstemming nu tot stand?

Het antwoord is eenvoudig: dat gaat van 'au'.

4.3 Hoe idealen botsen op de verkokerde werkelijkheid

Men zou de stelling kunnen poneren dat de hooggestemde idealen van de wijkaanpak - zoals die onder andere in het voorgaande citaat verwoord werden - in de eerste helft van de jaren '90 met een harde klap op de verkokerde werkelijkheid van de instellingen gestoten zijn. De eerste instelling betrof de Stichting Raster en die instelling verlegde de oude koers binnen enkele jaren; back to the core business: de bewoners. Het buurtwerk van Raster stemde haar hele werkorganisatie af op de wijkaanpak.

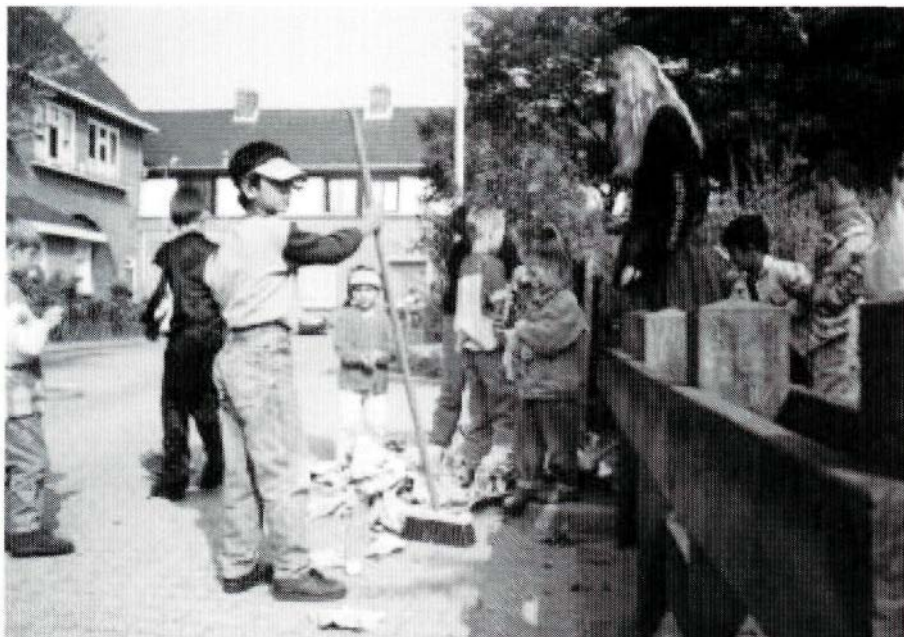
De tweede instelling was de oude Dienst Milieu en Stadsbeheer (DMS)³⁵ De top van deze dienst was zeker gemotiveerd om meer klant- en wijkgericht werken en aan de basis lag dit waarschijnlijk niet veel anders.

De vernieuwing smoorde in het middenkader: sectoraal georganiseerde koninkrijkes waar het 'zorgen voor' de specialistische taken sterker bleek dan de wensen van het bestuur (i.c. college) en de wensen van de klant (i.c. de bewoner). In de huidige reorganisatienota's doet men het voorkomen of de oude DMS een centralistische dienst was die het contact met het bestuur en de bewoners verloren had. Onzes inziens is dat een veel te simpele visie.

De uitvoerende handen en voeten van DMS deden wel degelijk hun best om - ondanks de geringe bewegingsvrijheid - te werken volgens de ideeën en doelen van de wijkaanpak. Het hoofd van DMS had wel degelijk visie en goede contacten met het bestuur. Het grote probleem zat (en zit?) 'm in het te logge lijf dat het hoofd met de handen en voeten moet verbinden.

Wat ons betreft is het dan ook nog een open vraag of de huidige reorganisatie binnen de sector Stadsbeheer dit probleem oplost. De deling in Beheer en

35 DMS ging onlangs op in de Ruimtelijke dienst (sector Stadbeheer; zie ook paragraaf 4.1).



Onderhoud Wijken en Beheer en Onderhoud Stad stelt ons hier nog niet gerust zolang er niet uitdrukkelijk bij gezegd wordt dat al het beheer en onderhoud in principe des wijks is, tenzij in overleg met de bewoners/wijkteams afgesproken wordt dat een bepaalde taak 'des stads' is. Zo zijn op dit moment de speeltuinen nog steeds 'des stads'; we vragen ons af hoe de bewoners daar over denken de indicatieve verdediging van zo'n organisatorische beslissing zal er vooral een zijn die gaat over efficiency en bedrijfsmatige variabelen.

De derde instelling waar de wijkaanpak tegenaan stootte was de oude Dienst Stedelijke Ontwikkeling (DSO). Deze dienst - later met grote delen van DMS opgegaan in de nieuwe Ruimtelijke Dienst - had het voortouw bij de wijkontwikkelingsplannen (ook wel: wijkperspectieven, wijkontwikkelingsperspectieven). Deze wijkontwikkelingsplannen (WOP's) werden eind '93/begin '94 als idee geboren³⁶ en zouden tot doel moeten hebben richting te geven aan de investeringen die de gemeente, corporaties en andere groot-investeerders doen.

De WOP's kregen een belangrijke plaats in het collegeprogramma 1994, maar op een of andere wijze lukte het maar niet om de wijkaanpak/de bewoners goed en stevig te betrekken bij de WOP ideeën en ontwikkelingen. We kritiseerden deze omissie in twee tussenrapportages³⁷ en werden vervolgens terug gekritiseerd, omdat het allemaal best meeviel. Hoe het ook zij: bij de bewoners bleken de WOP's niet te leven.

Deze hele discussie werd feitelijk overspoeld door de ingrijpende reorganisatie binnen de gemeente. Een reorganisatie die er mede op gericht is om te komen tot een betere dienstverlening aan de consument bewoner.

Als vierde instelling moet de politie hier nog genoemd worden. Rustig verder reorganiserend zal deze instelling begin 1997 haar organisatie lijnen beter afstemmen op de wijkaanpak. Van taakgericht - gaat men naar gebiedsgericht werken: één Wijkaanpak gebied krijgt te maken met één wijkteam (16 à 18 politiefunctionarissen). Voor de wijkambtenaar wordt de wijkteam-chef het aanspreekpunt.

We zien dus dat de ingrijpende vernieuwing die de Deventer wijkaanpak is, soms hard aanstoot tegen de (be)staande organisatie binnen instellingen. Ondanks alle retonek over vraag- en klantgericht werken, blijken met name de middenkaders binnen de instellingen in de eerste plaats vakgericht te zijn ('Liefde voor het vak').

Deze bui zagen we in onze eerste rapportage al hangen³⁸. Echt visionair was dit natuurlijk niet.

- Elke vernieuwing die in een organisatie, of in een veld vol organisaties, wordt doorgevoerd botst op dit type problemen. Dat geldt zeker voor vernieuwingen waarbij opeens de klant (nog wel als consument en als producent) centraal gezet wordt.

Binnen bijna elke organisatie - of die nu Philips of Deventer heet - vindt men diep in zijn hart dat klanten vervelende zeurpieten zijn die de efficiency van de

het politieke bestuur dit doorgezet heeft en omdat maatschappelijke instellingen vervolgens de handschoen opnamen.

Dat dit kon ontstaan zegt iets over de Deventer politieke cultuur en ambities. Daaruit zijn een aantal objectieve voorwaarden gecreëerd waaronder de wijkaanpak ook daadwerkelijk aan de slag kon. Denk daarbij met name aan de wijk-indeling, de methodische aanpak, het wijkwethouderschap, de wijk-ambtenaren, de loodsopbouwwerkers en de wijkbudgetten. De wijkaanpak is meer een beweging dan een organisatie. Zij kan haar bestaansrecht nooit ontleen aan een vaste plek in de gemeentelijke organisatie. Politiek en maatschappelijk draagvlak blijft daarom een levensvoorwaarde.

Er voor gaan

Binnen de wijkaanpak wordt geweldig veel energie gestoken in het tot stand brengen en uitvoeren van bewonersinitiatieven. Elk jaar opnieuw beginnen we burgers te vragen naar wensen, ideeën, initiatieven voor de leefbaarheid van hun buurt. Elk jaar opnieuw komen er burgers in beweging om zelf iets te doen aan de leefbaarheid van hun buurt. Elk jaar opnieuw proberen we gezamenlijk, soms tegen de stroom in, die ogenschijnlijk eenvoudige maatregelen uitgevoerd te krijgen. Elk jaar opnieuw onderhandelen we met gevestigde diensten en instellingen over hun inzet. Elk jaar opnieuw springen wijkwethouders in als we ergens vastlopen.

En uit al deze inspanningen komen al die kleine, grote, leuke en creatieve initiatieven tot stand. Deze inspanning wordt geleverd omdat bewoners en medewerkers er in geloven en er ondanks vaak onregelmatige werktijden voor willen gaan. Deze inspanning wordt volgehouden omdat we de betrokkenheid van burgers zien groeien en omdat we ook concrete resultaten zien. En ja, daar moet je vanuit je eigen organisatie ook een paar dingen voor doen, zoals zorgen dat medewerkers verantwoordelijk-

36 Dit idee wordt dan ook al genoemd in 'Besturen met liefde ... etc. (januari 1994) zie pagina 29/30.

37 'Van liefde die bekijft' (28 maart 1995), maar vooral in 'Wie de wijkaanpak lief heeft, tuchtigt hem reeds vroeg (november 1995 zie paragraaf 3.7 en 5.5).

38 Zie: Besturen met Liefde pagina 28 onder het veelzeggende kopje 'Hoe prikkelen we de diensten?'.

heid kunnen nemen, steun krijgen, zorgen voor opleiding, training en scholing, voor teambuilding en uitdagingen in de eigen loopbaan, nou ja gewoon wat organisaties moeten doen om de kwaliteit van hun medewerkers te behouden en vergroten.

En blijven nadenken

De grootste bedreiging voor de wijkaanpak is dat we denken te weten hoe het moet. Dat we de wijkaanpak niet elk jaar opnieuw uitvinden. Dat we denken het op dezelfde manier als het vorig jaar te kunnen doen. Dat het een gewoonte wordt. Dat we aan die gewoonte zekerheden gaan ontlelen. Dat we ons blind staren op al die grote en kleine maatregelen die gisteren al uitgevoerd hadden moeten zijn en vergeten dat het in de wijkaanpak draait om de betrokkenheid van bewoners bij hun buurt en om een ingenuus samenspel tussen bewoners van verschillende buurten en wijken, medewerkers (van laag tot hoog) van stadsbeheer, politie, woningcorporaties, volwassenen-educatie, ouderenwerk én wethouders en raadsleden van verschillende politieke fracties. Dat het er om gaat bewoners en instellingen bij elkaar brengen zodat er iets creatief gebeurt en dat we niet in de valkuil lopen om een extra schijf tussen bewoners en instituties te worden. Dat we medewerkers die zich niet betrokken voelen of die niet kunnen of willen samenwerken niet gaan honoreren (door het probleem van hen over te nemen) maar blijven corrigeren (door hen of hun superieuren er op aan te spreken). En dat we ook niet in die andere valkuil lopen dat bewoners altijd gelijk hebben of moeten krijgen.

Kortom dat we ons voortdurend bewust zijn van onze opdracht en onze intermediaire rol (en de mogelijkheden én beperkingen die daaraan zijn verbonden).

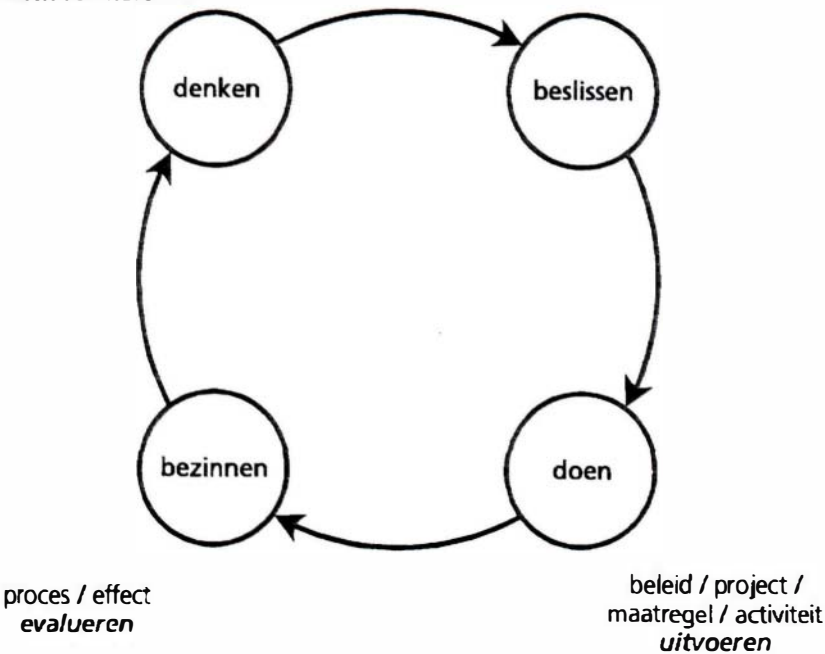
Marten Schuttert
Hoofd van de afdeling Wijkaanpak
Coördinator Grote Stedenbeleid.

productie vreselijk kunnen verstoren en geen waardering hebben voor de geniale technische eigenschappen van de geleverde producten: "ons werk zou veel leuker zijn als we geen last hadden van die vervelende klanten"! Er is hier bijna sprake van een natuurwet en de grootste weerstand zit altijd in het middenkader.

- In Deventer zagen we de bui van de weerstand ook hangen naar aanleiding van de ervaringen met het bestuursopdracht-traject. Op 28 april 1993 (De dag van de wijkaanpak) kregen alle diensten van hun gemeentebestuur de opdracht om een visie te ontwikkelen op de wijze waarop zij wijkgericht kunnen gaan werken. Dit heeft een hoop denkwerk binnen de organisaties opgeleverd, maar een nieuwe wisselwerking tussen bewoners en diensten is niet ontstaan. In de eerste plaats omdat een confrontatie met bewoners is uitgebleven. De diensten hebben niet aan bewoners gevraagd wat zij van hen verwachten. In het kader van de wijkaanpak. Daarvoor was de bestuursopdracht ook te open geformuleerd. In de tweede plaats hebben de diensten vooral *nagedacht* over een mogelijke rol voor hen binnen de wijkaanpak. Een leercyclus bestaat echter uit vier stappen:
 - 1 denken (probleem analyseren/ nieuw beleid formuleren);
 - 2 beslissen (prioriteit bepalen/werk-

probleem **analyseren**
en nieuw beleid /
project / maatregel /
activiteit **formuleren**

prioriteit **bepalen**
werkplan **presenteren**



plan presenteren);

- 3 doen (beleid/project/maatregel uitvoeren);
- 4 bezinnen (proces en effect evalueren)³⁹.

Echt de kans om te leren van wijkaanpak is er met de bestuursopdracht op zichzelf dan ook niet gecreëerd. Het ware leerproces vindt plaats in de voortdurende herhaling van boven beschreven cyclussen en moet dan ook door de hele organisatie gaan: van denken (de top) naar doen (aan de basis).

4.4 Voorwaarden voor verandering

Als we dit alles grof samenvatten, blijkt dat de systeemwereld pas echt verandert als aan de volgende voorwaarden is voldaan.

- I De organisatie moet een direct belang hebben bij de klant. Dit kan op drie manieren bereikt worden.
 - (Delen van) de organisatie privatiseren waardoor men gedwongen wordt marktgericht te werken in een situatie waarbij sprake is van concurrentie (met andere aanbieders). De onzichtbare handen van marktkoopman Adam Smith doen dan verder het werk. Voor een deel is en wordt dit in Deventer gedaan (ingenieursbureau, afval, etc.).
 - Voor de niet te privatiseren (delen van) organisaties - en dat betreft het

39 Deze leercyclus is gebaseerd op het werk van Kolb en wordt ook besproken in 'Besturen met liefde...' en 'Willen kan je niet leren'

merendeel van de publieke dienstverlening! - zullen door de politiek in nauwe samenspraak met klanten/bewoners heldere en meetbare prestatie eisen moeten worden geformuleerd. Of de organisatie de afgesproken prestaties ook inderdaad levert is een vraag die geheel op basis van de subjectieve waardering van de klant/bewoner beantwoord wordt. Op basis van de, via evaluatieonderzoek (monitor) achterhaalde, waardering, beloont of straft de politiek als hoogste baas vervolgens de organisatie. Met name bij het formuleren van de prestatie eisen kan en moet de wijkaanpak een belangrijke rol spelen.

- Een derde methode - die nogal eens over het hoofd gezien wordt - is om de klant meer macht te geven. Wijkbewoners die iets willen, staan thans veelal voor de keuze 'zelf doen' of 'aan de gemeente of instellingen vragen'. Zodra men in de wijk de mogelijkheid krijgt om te kiezen tussen verschillende aanbieders van producten en diensten gaat hier van een nuttige prikkelfunctie uit⁴⁰ in de richting van de gemeente (of breder: de instellingen).

2 Binnen de organisatie moet een leerproces op gang komen zoals die in de voorgaande illustratie werd samengevat.

Alleen als hoofd en handen, denken en doen, goed met elkaar verbonden zijn via de middenkaders van een organisatie, komt zo'n leerproces goed op gang en is er sprake van een organisatie met een cultuur die gericht is op continueren om klant/bewoner gericht te werken.

Is er nu aan deze voorwaarden voldaan? Onzes inziens niet. Men zoekt het heil thans veelal nog in ingrijpende reorganisaties waarbij de systeemwereld de uit deze wereld bekende neiging heeft om zich te concentreren op de organisatie zelf: hoe schuiven we al die organigramhaken netjes in elkaar. Daarbij poogt men wel degelijk de organisatie meer in de richting van de klant vorm te geven, dus dat is winst. Maar er is meer.

Bij elk bedrijfsproces kan men een onderscheid maken naar:

- invoer (input): de hoeveelheid geld, energie en klant-wensen die erin gaan;
- doorvoer (throughput): datgene dat een organisatie daar intern mee doet: het productieproces;
- uitvoer/het aanbod (output): de producten en diensten die er uit rollen;
- uitkomst (outcome): de uitvoer afgewogen tegen de gestelde doelen en/of de in aanvang geformuleerde klant-wensen.

Men concentreert zich thans nog sterk op de in- en doorvoer en bij die invoer staat waarschijnlijk het financiële aspect vrij centraal (bezuinigen).

4.5 Aanbod presenteren

De uitvoer/het aanbod en uitkomst krijgt - zoals bij de meeste reorganisaties - alras veel minder aandacht.

Onzes inziens zou bij elke instelling (dus ook bijvoorbeeld bij politie en corporaties) de vraag centraal moeten staan:

'welke producten en diensten (welk aanbod) bieden we nu eigenlijk precies aan?' De beantwoording van deze vraag dient heel concreet plaats te vinden: op een paar A4-tjes waarbij men per wijk per jaar de aan te bieden producten en diensten (in de vorm van concrete activiteiten/klussen) onder elkaar zet met liefst daarbij ook nog de kosten (in uren en/of in geld) per klus.

Een voorbeeld van een dergelijke heldere 'aanbod presentatie' bestaat overigens al enige jaren in Deventer. Good old DMS presenteerde in 1993 voor het eerst per wijk het DMS-wijk jaarplan. Op een gering aantal pagina's kan iedereen daarmee direct zien welke klussen wanneer op welke plek gepland zijn en wat zo'n klus kost. In overleg met bewoners vindt vervolgens de fijnafstemming plaats ("oké, dan halen we deze klus iets naar voren") en wordt over enkele - vooraf aangegeven - onderwerpen zelfs onderhandeld ("laat maar zitten", of "dit doen bewoners voor dat budget zelf wel")⁴¹. Dit systeem bestaat nog steeds en we begrijpen niet waarom een dergelijke aanpak niet gewoon door alle instellingen gevolgd wordt.

Enkele dienstverleners (zoals bijvoorbeeld de politie) zullen hier misschien tegenin brengen dat hun aanbod minder vast, hard en planbaar is dan het stads- of wijkbeheer werk; "ons werk is sterk afhankelijk van de omstandigheden, derhalve handelen wij naar bevind van zaken". Deze doorzichtige vlucht in oncontroleerbaarheid dient direct afgestraft te worden door de dienstorder om dan eerst maar eens dat 'bevind van zaken' en het daaraan gekoppelde 'handelen' te expliciteren⁴². Op grond daarvan zal blijken dat het merendeel van de omstandigheden en het meeste handelen gewoon pure routine is. Routine die best in bedrijfsproces schema's en kostenposten te vangen is⁴³.

WAM: Wijk Aanbod Markt

Zodra alle instellingen hun aanbod (per wijk/per jaar) inzichtelijk kunnen maken, ontstaat een situatie waarbij men het totale aanbod tegelijkertijd in een wijk kan presenteren. De Wijk Aanbod Markt (WAM!) als pendant van de Amsterdamse Uitmarkt.

Bij zo'n Aanbod Markt zal zich het boeiende verschijnsel voordoen dat de kritische consument/bewoner overlap, onhandigheden en contradicties ontdekt: "als de politie op die plek iets wil zien, moeten wel eerst die bosjes gesnoeid zijn".

Bij het aanbod dat door elke instelling gedaan wordt, zou nog een onderscheid aangebracht kunnen worden tussen:

- het noodzakelijke;
- de extra vrije (onderhandelbare) ruimte.

Voor een deel zijn de producten en diensten van instellingen, gebonden aan regels of aansprakelijkheden van hogere orde. Als men bijvoorbeeld gaten in het wegdek laat vallen, krijgt men een schadeclaim aan de broek, als op een bepaalde plek de rommel niet meer opgeruimd wordt, dreigt de volksgezondheid in gevaar te komen. We noemen dit 'het noodzakelijke' en het is elke instelling zelf die deze bodem moet aangeven (of beter: moet bewijzen: "hier sta ik, ik kan niet anders, want").

40 Merk op dat we bewust niet pleiten voor grote budget overdrachten aan de wijk. Daarmee leg je immers de verantwoordelijkheid voor de publieke dienstverlening geheel bij bewoners (zie ook het citaat van Bugter en Schuttert in paragraaf 4.2).

41 Waarbij we opmerken dat die 'onderhandelingen' feitelijk nooit echt goed van de grond gekomen zijn.

42 Zaak 1: bevind van zaken x, daaruit resulterende handeling y. Zaak 2: bevind ... etc. tot en met zaak n.

43 Zie hier bijvoorbeeld voor de politie de methodiek die daarbij gevolgd is in de Politie output metingen (Ruimschotel, D. en C. Wiebrens), Ministene van Binnenlandse Zaken.

De Wijk Aanbod Markt zou de uitvoer/het aanbod (output; zie boven) inzichtelijk maken. Pas dan ontstaat de mogelijkheid om de uitkomst (outcome) te bekijken en te meten. Eerst daarmee is de cirkel rond en kan de politiek als hoogste baas de goede presteerders belonen en de zwakke broeders aanpakken.

Als Deventer haar inwoners als consument echt serieus neemt, ontkomt men er niet aan een dergelijke kwaliteitscontrole op de publieke dienstverlening los te laten. Dat dit noodzakelijk is, laten de onderzoeken van de gemeentelijke onderzoeksafdeling zien.

In een van die onderzoeken heeft men de rapportcijfers vergeleken die bewoners in 1992 respectievelijk 1994 gaven voor bepaalde 'beleidsaspecten' (zoals bijvoorbeeld onderhoud straten/wegen/pleinen, vernielingen/vandalisme/ overlast). De interpretatie van de cijfers is niet eenvoudig. In twee wijken (of eigenlijk 1.5 wijk) is sprake van een generaal dalende tevredenheid, terwijl in de overige wijken de tevredenheid licht stijgt. Per beleidsaspect is er echter sprake van flinke verschillen (het ene aspect stijgt bijna overal, terwijl het andere overal daalt).

In onze rapportage van 1994 (Besturen met liefde ...) formuleerden we een van de twee doelen van de Wijkaanpak als: 'de tevredenheid van de wijkbewoner (als consument) met de producten die de instellingen aanbieden, neemt toe'. Tussen 1992 en 1994 blijkt dit doel nog niet overal en zeker niet snel naderbij te komen⁴⁴. Zoals in bijna elke Nederlandse gemeente heeft men hier nog een lange weg te gaan.

4.6 Aanbod presentatie van instellingen als voorwaarde voor productie door bewoners

In de voorgaande paragraaf is de nadruk erg eenzijdig gericht op het aanbod dat instellingen zouden behoren te doen aan bewoners in hun rol van belasting betalende consument.

Daarnaast dienen instellingen echter ook een belangrijke rol te spelen bij de ondersteuning van bewoners die in taakgroepen

zelf aan de slag gaan. Op uitvoerend niveau gebeurt dat ook wel. Een door ons uitgevoerde analyse van twee jaar notulen van het overleg dat wijkambtenaren onderling hebben, laat echter duidelijk zien dat er bij de dienstverlening de instellingen heel veel mis gaat⁴⁵. Fouten maken is menselijk, maar we doelen hier op een structureel type fouten dat voortkomt uit een botsing tussen sectoraal plannende en opererende instellingen en de dwars daarop staande integrale activiteiten in het kader van de wijkaanpak. Fouten zoals bijvoorbeeld⁴⁶:

- bewoners worden uiteindelijk actief om een enigszins verloederd achteraf pleintje weer 'in bezit te nemen' (organiseren toezicht/activiteiten, schoonmaken, bloemenbakken, zandbak). Net als dit proces in de eerste stappen op gang komen
- rooit 'de gemeente' die ene beeldbepalende boom (vanuit de beste bedoelingen: meer licht op dat verloederde pleintje).

Dit type fouten demotiveert bewoners; de wijkambtenaren en zelfs de uitvoerende functionarissen van instellingen hebben er soms een dagtaak aan een en ander recht te breien of te voorkomen ("hoe zit dat nu met die kapvergunning, welke idioot heeft").

De structuur 'achter' deze fouten leert ons dat de aanbod presentatie van de instellingen die we in de voorgaande paragraaf sterk bepleitten, eigenlijk een absolute voorwaarde is om dit type missers te vermijden; missers die een zwaar frustrerend effect hebben op de producenten rol van de bewoners.

4.7 De Moraal ...

De Deventer systeemwereld is en wordt stevig gereorganiseerd. Opvallend genoeg heeft dit vooralsnog weinig tot geen nadelige effecten gehad op de Wijkaanpak. Kennelijk heeft die zich de plek van zondagskind weten te verwerven.

We kunnen ons zelfs niet geheel aan de indruk onttrekken dat - naast een bezuinigingsdoelstelling - de wijkaanpak mede veroorzaker van de reorganisatie is geweest. De Wijkaanpak, en bijvoorbeeld ook de daarmee samenhangende onderzoeken naar de tevredenheid van de bewoners/consumenten met de gemeentelijke dienstverlening, maakten althans duidelijk dat de sectorale aanpak van de systeemwereld (liefde voor het vak) qua effectiviteit best voor enige verbeteringen vatbaar was. Misschien leidde de kleinschalige vernieuwingen binnen de Deventer wijkaanpak hier dus gelijk al tot grootschalige reorganisatie vernieuwingen; een effect dat ook uit de chaostheorie (zie paragraaf 3.3) bekend is.

We lieten in dit hoofdstuk zien dat er bij een echte vernieuwing van de systeemwereld van een aantal harde voorwaarden sprake is.

- Een instelling moet een direct belang hebben bij de klant.
- Binnen de instelling moet een leercyclus op gang komen (doen, bezinnen, denken, beslissen, doen, etc.) waardoor ook het middenkader van de instelling in een vernieuwingsproces wordt meegetrokken.

De huidige reorganisatie praktijk legt onze inziens nog te veel de nadruk op invoer en doorvoer; zeg maar: het geld, de tijd en de organigrammen. Een oplossing zou gevonden kunnen worden in de verplichting dat elke instelling per jaar per wijk haar aanbod helder presenteert. Aanzetten daartoe bestaan overigens al⁴⁷. Als elke instelling dat op het zelfde moment doet, kunnen we spreken van de Wijk Aanbod Markt (WAM). Een dergelijk jaarlijkse aanbod presentatie per wijk bleek zelfs een voorwaarde te zijn voor een ongestoord bloeien van de producentenrol van de bewoners.

44 Waarbij we overigens wel een stevige slag om de arm houden. Wij stelden immers: 'de tevredenheid met de producten neemt toe. In het gemeentelijke onderzoek is gekeken naar beleidsaspecten. Dat is soms net even iets anders. Zo is '(de aanpak van) vernieling/vandalisme/overlast' geen echt product.

45 Met name het doorvlooiën van de paragraaf 'hoogte- en diepte punten per wijk' in de bedoelde notulen, blijkt hier een leerzame exercitie!

46 We ontleen dit voorbeeld bewust aan een praktijkgeval dat zich in een andere gemeente voordeed. Het gaat ons hier immers niet om het incident zelf, maar om het verhelderen van de structuurfout die aan de basis ligt van het incident.

47 Zie de wijkjaarplancyclus die DMS in 1993 startte, maar zie bijvoorbeeld ook de verantwoordingsplicht die corporaties sinds de herstructurering hebben ten opzichte van de gemeente (BBSH prestatie-eisen).

5 POLITIEK EN WIJKAANPAK

5.1 De benarde positie van de lokale politiek

In iedere stad moeten politieke keuzes worden gemaakt. Regelmatig staat ter discussie hoe politiek de lokale keuzes nog zijn. Soms wordt er gesteggeld binnen een raad over zaken die niet veel met politiek te maken lijken te hebben. De diverse schouwburg-crisis in dit land kunnen negatieve blikvangers voor de raad en het college zijn geweest. De politieke kleur van de (vallende) wethouders wisselde zo sterk dat een politieke oorzaak moeilijk zou kunnen worden aangewezen. Politieke keuzes zijn er echter nog wel degelijk in het lokale bestuur.

De vraag waar de lokale overheid zijn tijd, geld en energie in steekt, heeft alles te maken met de politieke opvattingen die je over de overheid koestert. Het verdeelen van publieke middelen met het oog op maatschappelijke gevolgen is een politieke bezigheid. Op lokaal niveau hebben we daar de raad voor als het hoofd van de gemeente en het college als haar dagelijks bestuur.

De positie van de raad is al jaren in het geding. Politiek werd al sinds Sokrates ter discussie gesteld, dus waarom niet lokale variant ervan. In Nederland heeft dit voor een deel de vorm aangenomen van stellingnames over de kloof tussen burger en bestuur. Het beeld van de kloof is tamelijk monolithisch en suggereert een eenvoudige oplossing. Het belangrijkste bewijs voor het bestaan van zo'n kloof zou het opkomstpercentage zijn. Uit de onderzoeken van Tops en anderen in het begin van de jaren '90⁴⁸ kan men opmaken dat het probleem tegelijkertijd genuanceerder en ernstiger is. Genuanceerder omdat de onvrede over de dienstverlenende kant van het bestuur nogal mee leek te vallen. Aan de andere kant bleek de onvrede (en de onbekendheid) met de lokale politiek niet door die dienstverlening beïnvloed. Dat maakt het probleem ernstiger omdat daarmee de oplossing 'meer en betere dienstverlening' het probleem niet blijkt op te lossen.

Tegelijkertijd nemen de directe sturingsmogelijkheden van de raad af. Aan de ene kant verdwijnt er een hoop - voor burgers belangrijke - overheidsactiviteiten uit de directe invloedssfeer van de lokale democratie. Soms heeft de lokale politiek weinig grip op deze processen. De organisatie van de arbeidsvoorziening, de regionalisatie van de politie en de zorginstellingen zijn hier voorbeelden van⁴⁹. Aan de andere kant werkt de politiek actief aan het op afstand zetten van uitvoerende diensten en de privatisering van voorzieningen.

Waar burgers direct geraakt worden door de overheid, blijken zij steeds meer buiten de politiek om het eigen gelijk te kunnen halen. De enorme hoeveelheden procedures bij de Raad van State bewijzen dat burgers als hun eigen belangenbehartiger de politiek helemaal niet nodig hebben. Sterker nog de politiek het liefst omzeilen.

Vier zaken halen de poten onder de raadstafel vandaan.

- 1 Privatisering en verzelfstandiging.
- 2 Verdwijnen van bevoegdheden in lokaal niet controleerbare organisaties.
- 3 Afkeer van en onbekendheid met lokale politiek door haar inwoners.
- 4 Toenemende privatisering van de belangenbehartiging.

De conclusie is moeilijk *niet* onder ogen te zien. Van alle kanten brokkelt de machtspositie van de raad af. 'De raad beseft niet hoe fundamenteel zijn positie in het geding is', stelde burgemeester Waal dan ook bij zijn vertrek. De Nijmeegse hoogleraar Van Deth wist wel hoe fundamenteel de positie van de raad veranderd zou moeten worden. Schaf de lokale politiek maar af, was zijn conclusie.

De wijkaanpak zou deze positie verder kunnen uitvergroten. Immers, waar tot nu toe gekozen vertegenwoordigers over verdeling van publieke middelen beslissen, zijn nu (voor een beperkt deel) bewoners aan zet door deze zelf te laten prioriteren. De wijkaanpak is geen belangenorganisatie van de wijk. Nee, het is

een proces waarbinnen belangen in de wijk naar voren komen en worden afgewogen (zie ook hoofdstuk 3). De schaal waarop dit gebeurt is vergelijkbaar met gemeenten als Olst, Diepenveen, Zandvoort, Bloemendaal en Coevorden. De reikwijdte is financieel beperkt, maar breidt inhoudelijk ontegenzeggelijk uit onder het motto verbreding en verdieping.

De politiek neemt - weliswaar beperkt, maar toch - afstand van haar monopoliepositie als verdeler van overheids gelden. De positie van de raad ten opzichte van de wijkaanpak is daarmee zeer wel vergelijkbaar met de bredere positieverandering die zo crisisachtig in het begin van deze paragraaf werd besproken. De zoektocht van de raad naar een plek ten opzichte van de wijkaanpak is dan ook exemplarisch voor de grotere zoektocht.

Het zoekproces van de raad laat zich lastig duiden wanneer de centrale vraag in dat proces duister blijft. Nu worden er eigenlijk twee vragen gesteld, die in de loop der tijd zo zijn verknoopt dat er telkens slechts een - steeds tijdelijk - antwoord nodig leek te zijn. Parafraserend op Kennedy's "Don't ask what your country can do for you, but ask what you can do for your country", kunnen de twee vragen ontrafeld worden.

- Wat betekent de politiek voor de wijkaanpak?
- Wat betekent de wijkaanpak voor de politiek?

We moeten bij deze vragen overigens steeds trachten de rol van het college te onderscheiden van die van de raad.

5.2 De rol van de politiek voor de wijkaanpak

In het verleden zijn er duidelijke momenten geweest waarop de politiek van betekenis is geweest voor de wijkaanpak.

- 1 Het besluit tot invoering van wijkaanpak in de gehele stad⁵⁰.
- 2 De beslissing tot de infrastructuur zoals die er nu ligt:

⁴⁸ Tops e.a.: *Lokale democratie en bestuurlijke vernieuwing* 8 delen Delft 1991

⁴⁹ In sommige sectoren doen zich ook ontwikkelingen voor die vergelijkbaar zijn, maar ook weer de andere kant opgaan. Het belangrijkste voorbeeld hiervan is de herstructureeroperatie in de volkshuisvesting. De woningcorporaties zijn verzelfstandigd en de gemeente is hier in de toezichhoudende rol geplaatst. Hoe die rolverdeling er nu precies uit moet zien, begrijpen deze partijen weliswaar nog niet geheel: een apart probleem is dat corporaties hard werken aan schaalvergroting en daarmee dus soms feitelijk regionaliseren.

⁵⁰ Daarmee het potentieel gevaar van stigmatisering (zoals bij de probleemcumulatiegebieden) zorgvuldig vermijdend.

- vijf wijken;
 - instellen van functionarissen, wijk-ambtenaren, opbouwwerkers, projectleiders;
 - opstellen en onderhouden van convenant met instellingen;
 - creëren wijkbudgetten;
 - 'benoemen' van vijf wijkwethouders.
- 3 Het vaststellen van de richtinggevende doelstelling in het collegeprogramma van 1990: integratie en geen tweedeling.
Het vaststellen van de twee hoofddoelen: vergroten zelfverantwoordelijkheid bewoners en verbetering dienstverlening.
- 4 De werkfilosofie die het college bij de ontwikkeling van de wijkaanpak heeft gehuldigd: open, lerend, koerszoekend (zie ook Besturen met liefde...).
- 5 Zowel in college programma 90-94 als in 94-98 aangeven dat het college verder aan de slag wil met wijkaanpak.

Naast deze duidelijke momenten is er ook een proces gaande geweest dat wellicht minder zichtbaar was, maar minstens zo belangrijk.

De prioriteit die door de politiek aan de Deventer wijkaanpak is en wordt gegeven is hoog. Reden voor deze auteurs om in een sentimentele bui één van de kritisch ondersteunende voortgangsnota's van de onderzoekers de titel 'Van Liefde die Beklijft' te geven. Lang nadat de wijk-gerichtte mode in diverse gemeenten in de ambtelijke schappen is gehangen, blijft de politiek in Deventer uitgebreid aandacht aan de wijkaanpak geven.

Deze aandacht is geen toeval. Zij is georganiseerd.

De instelling van wijkwethouders en contactraadsleden is een deel van deze organisatie. De deelname van de politiek aan de wijkaanpak is ook onderdeel hiervan. Zelfs de auteurs dezes vormen een (heel klein) onderdeel van die organisatie. Door de raadsleden en wethouders gevraagd en ongevraagd te confronteren met onze ideeën over hun functioneren, bleef de rol van de raad⁵¹ ten aanzien van de wijkaanpak een onderwerp van discussie.

De rol van de raad en het college is ontegenzeggelijk essentieel geweest. Het voorgaande laat zien dat op belangrijke momenten de politiek beslissingen heeft genomen die de wijkaanpak in de huidige

vorm mogelijk maakt. Deze besluiten zijn vooral gericht geweest op procedures, structuur en aanpak. Dat is op zich logisch en het zal nodig blijven om daarop te letten. Er is echter ook nog de doelstelling. De wijkaanpak dient sociale integratie te bevorderen voor de bewoners voor wie de buurt een belangrijk integratiekader is. Naast de structuur en de procedures is het taak voor de raad om dat te toetsen en te sturen.

Het college heeft daarbij vooral de rol van directe politieke procesbegeleider. Het systeem van wijkwethouder voldoet hier goed voor. De positie van de raad is die van toetser en evaluator. Je zou hier kunnen spreken van een waarden-evaluator. De vraag die gesteld dient te worden is:

'Bewerkstelligt de wijkaanpak datgene (sociale integratie) dat de wijkaanpak voor ons waardevol maakt?' En de daarop volgende vragen zijn dan natuurlijk:

'Neemt de tevredenheid van de wijkbewoners (als consument) met de producten van de instellingen toe?'

'Steken de wijkbewoners (als producent) meer tijd/energie in het samen oplossen van de door hen gevoelde problemen?'

Vooralsnog komt die inhoudelijke toetsende rol van de raad nog niet goed genoeg uit de verf.

Waar de wijkaanpak tot nu toe door de raad op de korrel werd genomen, betrof het voornamelijk de overduidelijk zichtbare wijkaanpak. Wordt het geld wel uitgegeven?, was zo'n vraag. Die vraag was natuurlijk geen onzin, maar het kan heel goed zijn dat het met het oog op de doelstelling, sociale integratie, van belang kan zijn om eerst meer bewoners te betrekken bij het panelproces voordat het geld wordt uitgegeven. De wijkbudgetten zijn niet ingesteld om wijksgewijs geld uit te kunnen geven, maar om een doelstelling te bereiken. In haar toetsende rol en vraagstelling zou de raad op die doelstelling gericht moeten zijn.

Toch lijkt er sinds deze 'geld uitgeef discussie', en sinds de door ons georganiseerde discussiemiddag⁵² tussen politici en wijkaanpakkers, sprake van een lichte kentering. In recente discussies heeft de

raad meer oog voor de onzichtbare (proces) kant van de Wijkaanpak.

Als notoire kritikasters zijn de auteurs dezes daarmee echter nog lang niet tevreden. De raad mag in onze ogen haar toetsende rol (zie de voorgaande vragen) best wat explicieter en scherper aanzetten.

Terugdenkend aan de conclusies die we in het voorgaande hoofdstuk over de systeemwereld trokken, zou een opbouwend kritische toets naar aanleiding van de vraag 'worden de klant/consumenten in Deventer nu tevredener?' geen luxe zijn. Maar in de richting van de bewoners/producenten mag eveneens de vraag gesteld worden of hun aantal nu toeneemt (wie wel/niet).

5.3 De wijkaanpak als inspiratiebron voor de politiek

De tweede vraag die we hier stellen, is wat de wijkaanpak voor de politiek betekent ...of kan betekenen.

Voor een deel is de politiek met de toetsing van de wijkaanpak in de rol van procesbegeleider gestapt. Niet de uitkomsten van het proces in termen van welke concrete maatregelen nu worden genomen, worden beoordeeld (die buurt wil daar een extra lantaarnpaal, maar willen wij als liberalen/socialisten/(christen) democraten dat wel?). Nee, de kwaliteit van het proces in termen van zijn bijdrage aan sociale integratie (die wijk vergadert wel veel, maar bereiken zij wel die en die groepen?) is uiteindelijk maatgevend.

De moderne sturinggevers in dit land die hun mond vol hebben van 'sturen op afstand' zullen deze rol van harte onderschrijven. Tegelijkertijd zal er een groep zijn die een politiek orgaan als procesbegeleider af zullen doen met schraal, mager of zelfs inhoudsloos en leeg. Dat laatste is natuurlijk wat overdreven: het aan- en bijsturen van processen van sociale integratie is geen sinecure. Het is zelfs een politieke taakstelling die de maakbare samenleving als achterliggende veronderstelling verradt. Nu kan zo'n proces ook niet daadwerkelijk worden gestuurd in de oude zin van het woord. Er wordt een tent in de stad gezet die de aandacht trekt, waar mensen op afkomen, de tent wordt ingericht in de vorm van een arena, een structuur, waar mensen gelijkelijk

51 Inclusief wethouders. Zie bijvoorbeeld: *Wie de wijkaanpak lief heeft, tuchtigt hem reeds vroeg*; pagina 3 tot en met 9 en *Besturen met liefde*; pagina 20 tot en met 22.

52 Op deze middag (maart 1995) stond de notitie 'Van liefde die beklijft' centraal.

zicht krijgen op het midden terrein. Er wordt een volgorde, een programma gevormd dat ruimte biedt aan de artiesten. De ware vedetten van de avond, de bewoners, zullen het echter zelf moeten doen. Toch zou het mogelijk moeten zijn om als politiek meer met het fenomeen wijkaanpak te doen. "De wijkaanpak bewuster als politieke inspiratiebron hantieren" zou een mooie brede politieke doelstelling kunnen zijn. Uit de voorgaande hoofdstukken zouden dan een aantal bronnen aangeboord kunnen worden.

Bron 1: Politieke besluitvorming

De wijze waarop besluiten worden genomen in de wijken is een onderdeel van voortdurende aandacht van vooral het opbouwwerk. Windkracht II en het songfestivalsysteem zijn aansprekende voorbeelden om enthousiasme en creativiteit te mobiliseren.

Van groter belang is misschien de aandacht voor het gevoel waarmee (nieuwe en oude) producenten van ideeën weer huiswaarts keren. In de politiek wil dat type aandacht nogal eens ondersneeuwen onder de hitte van het partijpolitieke steekspel. Het besef dat 'we elkaar de volgende dag nog recht in de ogen kunnen kijken' is niet altijd maatgevend voor het gedrag in de politieke arena. In 'de Brink, Plein of Markt' wordt aan de hand van de Frankfurter Habermas hierover het volgende aanbevolen.

- Je richten op overeenstemming in plaats van elken (partij-politieke) belangen.
- De besluitvorming zo inrichten dat alle betrokkenen het gevoel hebben dat de procedure fair is geweest.

Iets minder formeel zou je kunnen stellen dat de politieke besluitvorming zo moet worden ingericht dat het leuk is (ook voor de raadsleden zelf) om er aan mee te doen. En dan niet leuk ten koste van anderen, want dat gehakketak plaatst de politiek al te lang in diskrediet.

Bron 2: De actieve bewoners

Sociale vernieuwing is geen uitvinding, maar een ontdekking. Dat was al de strekking van het eerste rapport van de Commissie Idenburg in Rotterdam. Wat wil dat zeggen? Toentertijd werd er gewezen op de processen die al gaande waren als het ging om bewoners die actief waren (en nog steeds zijn). De overheid sluit met sociale vernieuwing aan op

EEN EIGENTIJDSE HERIJKING

Een column van Philip Idenburg

Als onderdeel van het sociale vernieuwingsbeleid van het kabinet Lubbers-Kok mocht ik van 1992-1994 een eindje meelopen met de Deventer Wijkaanpak. Belangrijk aspect van sociale vernieuwing was de poging de betrokkenheid van burgers bij vraagstukken van wonen, werken en samenleven in Nederlandse gemeenten te versterken. Voor Deventer was dat beleidsstreven van het kabinet toen overbodig, want hier was men, zoals in dit rapport goed te lezen valt, allang op weg met nieuwe bestuursvormen en een nieuwe aanpak van de stadsontwikkeling. Toch was het ook voor Deventer interessant deel te nemen aan het initiatief van mevrouw Dales om de eigen ontwikkeling te vergelijken met die van een andere gemeente, Hilversum. Wat aansprak in dat experiment was de nadruk op integrale vernieuwing: het samengaan van vernieuwend sociaal beleid met een nieuwe vorm van besturen. Het 'Experiment Integrale Vernieuwing' was maar een incident in een veel langer proces zoals dat in deze rapportage beschreven wordt. En het is boeiend, nu weer twee jaar verder, kennis te nemen van de ontwikkelingen.

Van deze afstand gezien treft het mij hoe ingrijpend en tegelijk elementair het Deventer experiment is.

Elementair, omdat de burgerlijke democratie weer moet worden uitgevonden. Met de verzorgingsstaat dreigde die verloren te gaan doordat de publieke verantwoordelijkheid van tot louter consument van overheidsvoorzieningen verworden burgers verloren was gegaan. Inwoners werden tot consument gemaakt. Deventer probeert van bewoners weer burger te maken. Het is niet de eerste keer in de geschiedenis dat dit wordt geprobeerd; en dus een elementair probleem.

Tegelijkertijd wordt het pas langzaam duidelijk hoe ingrijpend dit experiment is. Immers op tal van manieren zal de politieke, de ambtelijke en de bestuurlijke dienstverlening weer moeten worden bijgesteld.

Politieke rollen zijn aan de orde in de passages over de positie van de Raad.

Raadsleden moeten door een proces heen waarin ze hun taken herijken, omdat mondige kiezers de zaakjes in hun eigen omgeving aan kunnen pakken.

Ambtelijke rollen zijn aan de orde als doelstellingen in overleg met belanghebbenden vastgesteld moeten worden, als er samengewerkt moet worden met vele anderen en de uitvoering van ambtelijke diensten zich moet oriënteren op de lokale rationaliteit van de wijk.

Bestuurlijke rollen zijn aan de orde, wanneer de vraag zich voordoet wie ten aanzien van wat er verantwoordelijkheid draagt.

Wat ligt er bij het gemeentebestuur wat bij hoofdamttenaren en wat bij bewoners?

Vanuit die indruk stem ik in met Schutterts opmerking dat de wijkaanpak telkens weer opnieuw uitgevonden zal moeten worden. Deventer is op een weg gegaan waarin ook dit eindrapport slechts een mijlpaaltje is in een eigentijdse herijking van de democratie. Ik wens haar een goede reis toe.

Driebergen-Rijsenburg
Prof. dr. Philip A. Idenburg

maatschappelijke processen die zonder reeds actieve bewoners ondenkbaar zijn. De nadenkende en actieve bewoner maakt ook de wijkaanpak mogelijk. Breedvoerige beschouwingen over burgers die steeds meer hun eigen privé domeintje centraal stellen - gestut in algehele desinteresse in de publieke zaak - worden keer op keer geloochenstraft door de actieve groep bewoners die wel geïnteresseerd zijn en ook iets met hun ideeën doen.

Wat betekent dit voor de politiek? Ook voor de vraagstukken die niet direct in de wijkaanpak als zodanig aan de orde komen, kunnen de bewoners als inspiratiebron dienen.

"Van Joop (Hofman) heb ik geleerd om via kansen tot oplossingen te komen", zei Ap van Straaten in een gesprek over de wijkaanpak. Met deze leerervaring in het achterhoofd zouden politici bij de vraagstukken twee maal de actieve bewoners als kans kunnen "benutten". In de eerste plaats zou vaker de vraag gesteld moeten worden wat bewoners van plannen vinden. Een actiever gebruik van panels, platforms, klankborden of hoe het ook genoemd wordt, zou de politieke discussie verrijken. In de tweede plaats zou de politiek actiever moeten proberen om na te gaan wat bewoners al aan problemen doen en - in het verlengde daarvan - zouden kunnen en willen gaan doen.

Bron 3: De inhoudelijke vragen van de wijkaanpak

De problemen die binnen de wijkaanpak worden opgepakt zijn zelden politiek interessant in de zin dat hierover een ideologisch geladen debat op het scherpst van de snede kan worden gevoerd. Toch is er een reeks van problemen aan te wijzen waar de politiek ook inhoudelijk mee aan de slag zou kunnen en zou moeten. Bij de convenant bijeenkomsten in het najaar van 1995 werden verschillende onderwerpen benoemd:

- Het ontstaan van 'zwarte scholen'.
- Jongerenproblemen zoals verveling en - daarmee samenhangend - overlast.
- Onveiligheidsgevoelens.

Frappant is dat bij die convenantpartners niet het idee bestond dat de politiek hiermee aan de slag is. Hiervoor zijn twee mogelijke oorzaken.

- 1 De politiek is niet met deze problemen aan de slag.
- 2 De politiek is er wel mee bezig, maar niet op zo'n manier dat de wijkaanpakkers het als hun problemen herkennen

(bijvoorbeeld omdat het versnipperd wordt behandeld in verschillende commissies).

Dat laatste lijkt ons eerlijk gezegd waarschijnlijk.

In beide gevallen lijkt het verstandig om een duidelijker verband te leggen tussen de politieke agenda en de inhoudelijke problemen van de wijkaanpak.

Om te voorkomen dat de politiek aan de haal gaat met allerlei zaken die wijkaanpakkers binnen hun eigen mogelijkheden ook aan kunnen pakken, is het verstandig om de wijkaanpak de problemen aan te laten dragen. Dit zou kunnen door bovenwijks te panelen en te prioriteren.

De wijken kiezen gezamenlijk een probleem. Daarbij geldt dan natuurlijk dat het een omvattend, enigszins op de achtergrond opererend probleem is dat de wijken - en het directe wijkoplossingsvermogen - overstijgt. De gezamenlijke wijkaanpakkers moeten dan - als equivalent van de bestuursopdracht - een bewonersopdracht aan de raad te formuleren. Het opdracht formulier van de wijkaanpak ziet er dan als volgt uit.

Bewonersopdracht aan de raad

Wij constateren 'Probleem X'

Wij vragen aan de gemeenteraad het volgende:

- bediscussieer het probleem met elkaar en met actieve partijen binnen de gemeente;
- formuleer gezamenlijk kansen en oplossingen;
- stel een plan van aanpak op;
- leg dit voor de vaststelling in de raad voor aan de bewoners in de eerstvolgende wijkgesprekken.

Wij bieden aan de gemeenteraad aan:

- een bijdrage van X aan maatregelen die onze instemming hebben;
- onze ervaringsdeskundigheid als bewoners;
- in overleg een aantal activiteiten door bewoners.

De gemeenteraad zou vervolgens binnen een jaar deze opdracht moeten uitvoeren. Gezien de ongebruikelijke wijze van agenderen zou de raad ook kunnen experimenteren met discussiemethoden, besluitvorming en bestuurlijke vernieuwing. Het zou wat ons betreft een spannende apotheose van het experiment integrale vernieuwing kunnen zijn.

5.4 De Moraal

Er zijn reeds vele beschouwingen gewijd aan de benarde situatie van de lokale politiek. De meeste aandacht gaat daarbij altijd uit naar 'de kloof' (afkeer van, en onbekendheid met, de lokale politiek door de bewoners), maar er is meer. De lokale politiek heeft door privatisering, verzelfstandiging en regionalisering minder greep op veel instellingen gekregen en daarnaast zijn goed opgeleide en volwassen burgers tegenwoordig heel goed in staat om hun eigen belangen te behartigen.

De Wijkaanpak vormt een onderdeel van deze ontwikkelingen, is er een voorbeeld van. De zoektocht van de lokale politiek naar een goede plek ten opzichte van de Deventer Wijkaanpak is daarom exemplarisch voor de grotere zoektocht.

De politiek - en dan met name het college - heeft een grote betekenis gehad voor de Wijkaanpak. De infrastructuur, doelen en werkfilosofie zijn doortastend aan het begin als het ware opgelegd door de politiek. In de periode daarna zagen we een college dat wist hoe met de Wijkaanpak om te gaan en een raad die lange tijd dolende bleef. Toch lijkt de raad nu in te zien dat haar belangrijkste rol die van generaal toetsers is: worden de gestelde doelen bereikt? In onze ogen mag de raad die toetsende rol (aan de hand van de vragen zoals die voortvloeien uit de doelen van de Wijkaanpak) best explicieter en scherper uitvoeren. Zowel in de richting van de systeemwereld als in de richting van bewoners.

De Deventer Wijkaanpak als inspiratiebron bleek meer mogelijkheden te bieden dan thans benut worden.

De Wijkaanpak leert immers dat:

- besluitvorming best zo ingericht kan worden dat het 'leuk' is om er aan deel te nemen;
- het in een stad zindert van de actieve mensen die als bron gebruikt kunnen worden ter verrijking van de discussie en als aandrager en uitvoerder van oplossingen.
- dat er desondanks problemen bestaan waar men in de wijken op stuit, die een discussie en visievorming op politiek stedelijk niveau vergen. Hiervoor presenteren we de figuur van de 'bewonersopdracht aan de raad'. De Wijk-aanpak treedt hier dus op als agendavormer.

De politiek zou dus zeker een aantal dingen kunnen leren van hun 'eigen' wijkaanpak-kind. Leren van je eigen - ondertussen snel groot gegroeide kind - als dat geen volwassen verhoudingen zijn

DE MORAAAL VAN DE VERHALEN OP EEN RIJ

De Deventer Wijkaanpak is geen ding; bij de Wijkaanpak gaat het om mensen. Individuele mensen die met andere mensen aan de slag gaan en soms in de slag gaan. In deze relaties tussen (groepen) mensen ligt de nadruk op het fysieke en zichtbare werk; 'doen' en concreet tastbare resultaten staan voorop. Misschien staat dat zelfs te veel voorop, want in de samenwerkingsrelaties tussen mensen, groepen en groepjes gebeurt ook nog iets anders. Iets dat niet direct zichtbaar en lastig meetbaar is. Er is sprake van discussie, overleg, strijd en consensusvorming over normen en waarden. Er is sprake van creatieve gedachten, uitvindingen en vernieuwingen (van mislukt tot simpel en briljant).

De Deventer Wijkaanpak is in dat opzicht een onmogelijke medaille die zowel een fysiek zichtbare als een 'onzichtbare' kant heeft; desondanks is het een medaille die in de onderlinge ruilrelaties tussen bewoners onderling, maar ook tussen bewoners, instellingen en het lokale bestuur, bruikbaar en werkbaar blijkt.

6.1 De Wijkaanpak

Stevig gefundeerd op ervaringen uit de stadsvernieuwing, het experiment buurtbeheer en de sociale vernieuwing kan men zeggen dat de Deventer Wijkaanpak staat.

Het - ondertussen vereenvoudigde - werkmodel blijkt, tezamen met de gekozen doelen, een goede greep te zijn geweest. De bewoner is als volwassen consument en producent centraal gezet. Deze twee rollen zorgen voor een evenwicht waarmee een 'u vraagt, wij draaien' situatie wordt vermeden. Het kerndoel van de Deventer Wijkaanpak - maatschappelijke integratie - lijkt niet alleen door dit evenwicht een kans te knijgen, maar ligt ook besloten in de producentenrol van de bewoners (samen aan de slag) en het proces waarbij bewoners, systeemwereld en het lokale bestuur samenwerken.

Het grootste gevaar dat de Wijkaanpak wel eens zou kunnen bedreigen, is een te grote tevredenheid met deze structuur. Ten eerste valt het nu ontworpen en gelegde leidingstelsel nog best hier en daar te verbeteren en kan het op diverse plaatsen zeker nog uitgebreid worden. Ten tweede - en als belangrijkste - moet men beseffen dat het er uiteindelijk om gaat dat er iets door dat leidingstelsel

moet stromen: iets waar alle betrokken partijen - bewoners, instellingen en bestuur - de waarde, lol en kwaliteit van inzien. Zo'n stroming ontstaat niet vanzelf, dat vereist een continu productie- en pomp proces. In dat opzicht moet 'de wijkaanpak ieder jaar opnieuw worden uitgevonden'.

6.2 De bewoners

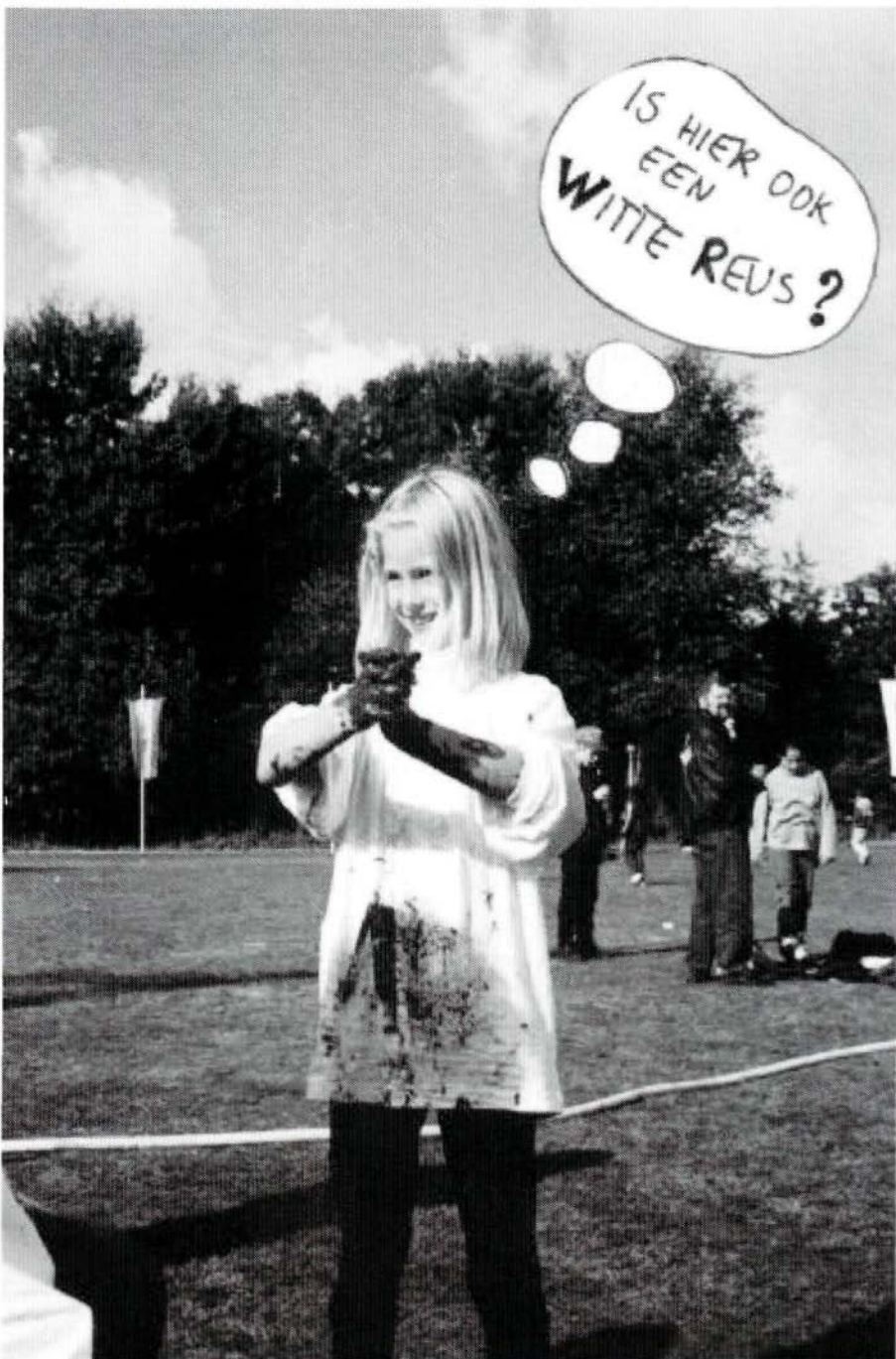
Bewoners betrekken, de voorwaarden scheppen om hen samen actief aan de slag te laten gaan daar gaat het bij de Deventer Wijkaanpak in de eerste plaats om. De Stichting Raster heeft daarbij een strategie ontwikkeld die uit drie stappen bestaat:

- panelen: de vraag en de actiebereidheid in een wijk in beeld brengen;
- prioriteren;
- uitvoeren.

Dit kernproces bestaat uit talloze deelactiviteiten en wordt ondersteund door vele werkvormen.

Basis bouwsteen bij de uitvoering zijn de vele taakgroepen. Gemotiveerde groepjes bewoners die samen rond een concreet onderwerp aan de slag gaan waarbij ze ondersteund worden door de instellingen.

De stappen staan vast, maar er is hier zeker geen sprake van een staande organisatie. De activiteiten en deelnemers wisselen immers voortdurend.



KLANTVRIENDELIJKHEID IS EEN GEPRAKTE BANAAN

(een interview met Joop Hofman)

Joop Hofman, één van de motoren achter buurtbeheer en de Deventer Wijkaanpak, werkt tegenwoordig in Genk aan een Vlaamse variant van de wijkaanpak. 'De Deventer wijkaanpak in internationaal perspectief' zou dit interview kunnen heten, ware het niet dat Joop Hofman spreekt in meer aansprekende koppen. Voor het interview had hij een pagina met tal van mogelijke koppen gefaxt. Het interview liet zich dan ook makkelijk structureren. Ik las zijn koppen voor en hij reageerde weer.

'Buurtbeheer is Deventer Wijkaanpak in de voorweek', wat bedoel je daarmee?

'Voordat de wijkaanpak zijn huidige vorm kreeg, was er voor het buurtbeheer een compleet uitgewerkt plan hoe het precies moest. Je moet je voorstellen dat dat hele buurtbeheer heel anders georganiseerd was. Er waren aparte avonden voor bewoners en voor de instellingen gepland. Dat was om de confrontatie te voorkomen. Dialoog zouden we dat tegenwoordig noemen. We zijn gewoon met de bewoners op die specialistenvergaderingen ingebroken.

Raster was er om de bewoners te organiseren. Dat was ook zo iets. We heetten toen bewonersondersteuners, we mochten ons geen opbouwwerkers noemen. Ook weer dat idee van confrontatie, dat ze per se niet wilden.

Voor het buurtbeheer waren projectleiders benoemd. Ik ben heel benieuwd hoe de wijkaanpak georganiseerd zou zijn als die het project echt geleid hadden. In één buurt 'Rode Dorp/Driebergen' was de projectleider binnen een half jaar opgestapt. Toen zijn we het zelf maar gaan doen. Je kon natuurlijk niet stoppen. Die wijk had een achterstand, er moest iets gebeuren. Eigenlijk waren de bewoners samen met ons de constante factor. Af en toe kwam Marian ter Velde langs. Zij was ook een constante factor. Zij gaf het experiment politieke rugdekking.

Wat er binnen de gemeente gebeurde, was dat er witte raven werden ontdekt. Mensen die vanuit de wijk konden denken.'

Je stelt: 'de bestuurlijke vernieuwingspoot is mislukt'

'Wat ik bedoelde was dat de cultuuromslag achterwege is gebleven. Als je kijkt naar de uitvoerders, die snappen wat wijkaanpak is. De bestuurders zien het ook wel, maar dat hele middenkader...

Die lui zijn nog veel te veel bezig met hun eigen territorium verdedigen. Kijk, de wijkaanpak heeft wel veerkracht opgeleverd bij de bewoners en in de wijken, maar de gemeente moet zijn verende deel nog ontdekken'.

Toch staat er 'The best in Holland' in je fax

'Ja, dat komt doordat de probleemformulering bij de bewoners wordt gelaten. Dat vind ik nog steeds ijersterk. De kleine bewonersinitiatieven, die bepalen toch de veerkracht van een wijk. Die plaats voor de eigen initiatieven zie ik in andere steden toch veel minder. Dan mogen bewoners reageren op plannen van de gemeente, en dat is dan wijkbeheer...'

Hoe verhoudt de situatie in Nederland zich tot die in België?

'De Belgische steden zijn er veel ernstiger aan toe. Ik werk nu in een wijk waar 90% migrant is. Dat heeft trouwens ook weer voordelen, discriminatie ken je dan niet.

Meer dan de helft is werkeloos, bijna de helft is jonger dan 25. Ga maar eens na wat voor wijk je dan in zit. (lacht) Maar veel belangrijker voor België is de democratisering. Het democratisch proces is een absolute noodzaak. Politieke benoemingen zijn aan de orde van de dag. De zeggenschap van bewoners is ook veel minder. Het schepencollege beslist alles. Tot aan de prullenbakken op de speelplek aan toe. Bewoners doen wel mee aan de wijkaanpak hier, maar eigenlijk vinden ze dat alleen harde acties helpen.'

Dat is in Deventer minder?

Ja...maar je leert door die acties veel over macht en machtsvorming. Zoals in de tijd van de stadsvernieuwing. Daar leerden bewoners heel veel van. Nu hoef je maar een leuk idee te hebben of de klantvriendelijke gemeente gaat er mee aan de haal. Het is een geprakte banaan.

...en een geprakte banaan is slecht voor het gebit van de bewoners

Precies, als je je beperkt tot het enkelvoudig oplossen van problemen, dan vergeet je de helft. De Cambio Company is juist ontstaan doordat verder is gedacht en gewerkt met actieve bewoners. Als iemand met een probleem komt moet je beginnen bij dat kleine probleem en dan samen verder denken en werken. Dat is ook de taak van het opbouwwerk. Je moet werken aan machtsvorming en emancipatie.

Nog even naar België, ben je nu van een bestuurlijke hemel in een bestuurlijke hel beland?

Lacht hard 'Nou, het is hier bepaald geen hel hoor. "We werken met 2 opbouwwerk-organisaties in deze stad. Tot nu toe zelfs met 4 opbouwwerkers van beide organisaties in één buurt. Daar zitten allerlei politieke steekspellen achter.

De traditionele opbouwwerk-organisatie is provinciaal georganiseerd en hebben te maken met een paars college (provinciebestuur). Wij, de andere organisatie, worden, als een reactie van de stad Genk op de provincie, betaald door de gemeente en worden gezien als pionnen van de CVP".

65% is hier CVP al sinds 1901. Dat is langer dan het CDA het in Nederland heeft volgehouden. Alles heeft hier dus een CVP-kleur.

De pastoor vindt dat er van het wijkgeld een lokaaltje voor de kerk moet komen. Hij gaat naar de burgemeester en dreigt met het intrekken van zijn partijlidmaatschap. Dus wordt de wijkmanager gevraagd een lokaaltje te regelen. Man, ik lach me kapot hier. Dan zeggen ze: we moeten het net zo doen als jullie in Nederland. En de volgende dag gaat het weer precies zo'.

Krijg je wel iets van de grond daar?

Plotseling ernstig: 'Ik weet het niet. Binnenkort moet er een wijkplan liggen. Als dat een plan is waar het Schepencollege in heeft zitten schrappen en schrijven, dan ga ik iets anders zoeken. Dat plan moet van de bewoners zijn'.

Joop Hofman
Genk

In een poging de diepste theoretische fundamenteën van de wijkaanpak te verkennen (3.3), stootten we op een boeiend en uitzonderlijk paar:

- de chaostheorie die laat zien dat in kleine eenheden de creatieve vernieuwingen gedijen en de kans krijgen om van zwak signaal versterkt te worden tot grootschaliger vernieuwingen;
- de theorie van Habermas die stelt dat communicatief handelen dat resulteert in het bereiken van overeenstemming over normen en waarden - sociale integratie - de essentiële lijmstof vormt voor een samenleving.

Deze theoretische exercitie levert steun voor de Deventer Wijkaanpak (werken in kleine machtsvrije eenheden, het bereiken van overeenstemming over acties en prioriteiten), maar de theorie genereert ook nieuwe ideeën (3.4). Zo zou, naast de sterke nadruk die alle betrokken partijen nu nog leggen op zichtbare fysiek ruimtelijke vragen en acties, verder geëxperimenteerd kunnen worden op terreinen als 'het recht' (conflict bemiddeling tussen en door bewoners) en 'de economie' (een waarde-toekenning aan activiteiten met behulp van een reken-eenheid die wij DWARS doopten). Bij deze nieuwe wegen zou het opbouwwerk - mits daarvoor voldoende toegelust - een rol kunnen spelen. De politiek en/of de bewoners kunnen een dergelijke prestatie ook vragen aan het opbouwwerk.

Los van deze nieuwe wegen geldt ook hier weer dat het bestaande goed onderhouden moet worden. Laat Deventer zijn actieve bewoners en taakgroepen eren en besef dat hier het opbouwwerk en de wijkambtenaren tot nu toe de essentiële smeermolie vormen in het systeem.

Vanuit veel andere gemeentes kijkt men soms jaloers naar Deventer. Jaloerie? Of is het misschien toch spijt omdat men in die andere gemeenten het opbouwwerk wegbezuinigd heeft, of omdat het opbouwwerk aldaar niet tot 'de nieuwe formule' wist te komen.

6.3 De systeemwereld

De Deventer systeemwereld is en wordt stevig gereorganiseerd. Opvallend genoeg heeft dit vooralsnog weinig tot geen nadelige effecten gehad op de Wijkaan-

pak. Kennelijk heeft die zich de plek van zondagskind weten te verwerven.

We kunnen ons zelfs niet geheel aan de indruk onttrekken dat - naast een bezuinigingsdoelstelling - de wijkaanpak mede veroorzaker van de reorganisatie is geweest. De Wijkaanpak, en bijvoorbeeld ook de daarmee samenhangende onderzoeken naar de tevredenheid van de bewoners/consumenten met de gemeentelijke dienstverlening, maakten althans duidelijk dat de sectorale aanpak van de systeemwereld (liefde voor het vak) qua effectiviteit best voor enige verbeteringen vatbaar was.

Misschien leidde de kleinschalige vernieuwingen binnen de Deventer wijkaanpak hier dus gelijk al tot grootschalige reorganisatie vernieuwingen; een effect dat ook uit de chaostheorie (zie paragraaf 3.3) bekend is.

We zagen dat er bij een echte vernieuwing van de systeemwereld van een aantal harde voorwaarden sprake is.

- Een instelling moet een direct belang hebben bij de klant.
- Binnen de instelling moet een leercyclus op gang komen (doen, bezinnen, denken, beslissen, doen, etc.) waardoor ook het middenkader van de instelling in een vernieuwingsproces wordt meegetrokken.

De huidige reorganisatie praktijk legt onzes inziens nog te veel de nadruk op invoer en doorvoer; zeg maar: het geld, de tijd en de organigrammen.

Een oplossing zou gevonden kunnen worden in de verplichting dat elke instelling per jaar per wijk haar aanbod helder presenteert. Aanzetten daartoe bestaan overigens al⁵³. Als elke instelling dat op het zelfde moment doet, kunnen we spreken van de Wijk Aanbod Markt (WAM).

Een dergelijk jaarlijkse aanbod presentatie per wijk is onzes inziens zelfs een voorwaarde voor een ongestoord bloeien van de producentenrol van de bewoners.

6.4 De lokale politiek

Er zijn reeds vele beschouwingen gewijd aan de benarde situatie van de lokale politiek. De meeste aandacht gaat daarbij altijd uit naar 'de kloof' (afkeer van, en

onbekendheid met, de lokale politiek door de bewoners), maar er is meer. De lokale politiek heeft door privatisering, verzelfstandiging en regionalisering minder greep op veel instellingen gekregen en daarnaast zijn goed opgeleide en volwassen burgers tegenwoordig heel goed in staat om hun eigen belangen te behartigen.

De Wijkaanpak vormt een onderdeel van deze ontwikkelingen, is er een voorbeeld van. De zoektocht van de lokale politiek naar een goede plek ten opzichte van de Deventer Wijkaanpak is daarom exemplarisch voor de grotere zoektocht.

De politiek - en dan met name het college - heeft een grote betekenis gehad voor de Wijkaanpak. De infrastructuur, doelen en werkfilosofie zijn doortastend aan het begin als het ware opgelegd door de politiek. In de periode daarna zagen we een college dat wist hoe met de Wijkaanpak om te gaan en een raad die lange tijd dolende bleef.

Toch lijkt de raad nu in te zien dat haar belangrijkste rol die van generale toetsers is: worden de gestelde doelen bereikt. In onze ogen mag de raad die toetsende rol (aan de hand van de vragen zoals die voortvloeien uit de doelen van de Wijkaanpak) best iets explicieter en scherper uitvoeren. Zowel in de richting van de systeemwereld als in de richting van bewoners.

De Deventer Wijkaanpak als inspiratiebron voor de politiek bleek meer mogelijkheden te bieden dan thans benut worden.

De Wijkaanpak leert immers dat:

- besluitvorming best zo ingericht kan worden dat het 'leuk' is om er aan deel te nemen;
- het in een stad zindert van de actieve mensen die als bron gebruikt kunnen worden ter verrijking van de discussie en als aandrager en uitvoerder van oplossingen.
- dat er desondanks problemen bestaan waar men in de wijken op stuit, die een discussie en visievorming op politiek stedelijk niveau vergen. Hiervoor presenterden we de figuur van de 'bewonersopdracht aan de raad'. De Deventer Wijkaanpak treedt hier dus op als agendavormer.

53 Zie de wijkjaarplancycclus die DMS in 1993 startte, maar zie bijvoorbeeld ook de verantwoordingsplicht die corporaties sinds de herstructurering hebben ten opzichte van de gemeente (BBSH prestatie-eisen).

De politiek zou dus zeker een aantal dingen kunnen leren van hun 'eigen' wijkaanpak-kind. Leren van 'le eigen' - ondertussen snel groot gegroeide kind - als dat geen volwassen verhoudingen zijn

6.5 en dan die buitenstaanders (die altijd weer het laatste woord willen hebben)

In de Deventer Wijkaanpak wordt gewerkt; samengewerkt. Er wordt zelfs samengewerkt met soms striemend kritische beleidsonderzoekers/-adviseurs die in de keuken van de wijkaanpak de wijkaanpakkers voor de voeten liepen en ondertussen likkebaardend uit de pannen snoepten om vervolgens weer een snij-dend stukkie te schrijven of voor te dragen.

In de onderzoeks- en adviesjaren die wij samenwerkend met de Deventer wijkaanpakkers doorbrachten, zijn we er niet in geslaagd twee fascinerende puzzels op te lossen.

De eerste heeft betrekking op onderzoek. We hebben de Wijkaanpak eerder omschreven als een medaille met een zichtbare en een onzichtbare kant. Het 'doen' en de concreet tastbare resultaten zijn zichtbaar en dus eenvoudig te beschrijven, te onderzoeken, vast te leggen. We achten het echter ook onze taak het onzichtbare iets te verhelderen: de motivatie, het brandend vuur en vooral de relaties tussen de belangrijkste actoren. Die kant van de medaille onderzoeken en beschrijven blijkt geen sinecure en het pakken en vastleggen van wat er in die relaties gebeurt was niet of nauwelijks mogelijk.

Als sociaal wetenschappelijk onderzoekers hebben we troost geput uit het onzekerheidsprincipe van Heisenberg⁵⁴ zoals dat uit de kwantum mechanica bekend is. Heisenbergs theorie stelt dat het onmogelijk is om tegelijkertijd de exacte plaats en de beweging van een deeltje - zoals bijvoorbeeld een elektron - te bepalen. Hoe preciezer je de plaats bepaalt, des te minder precies ken je de beweging. Met dit onzekerheidsprincipe als gegeven zouden we Deventer toch willen adviseren meer en preciezer zicht te krijgen op 'de beweging'; met andere woorden de onzichtbare effecten van de Wijkaanpak.

De tweede fascinerende puzzel heeft betrekking op beleid; datgene dat in de Wijkaanpak zelf gebeurt en er zelfs een fundamentele karaktertrek van is: Evenwicht.

De wet van de Deventer Wijkaanpak is onzes inziens dat er sprake moet zijn van een evenwicht in wat de politicoloog macht zou noemen. Een 'Balance of Power' oftewel machts-evenwicht tussen de hoofd actor groepen (bewoners, instellingen, bestuur) en binnen elk van die groepen. Dit tot in de kleinste eenheden: de taakgroep waarin gemotiveerde bewoners en professionals samen aan en in de slag zijn.

Alleen als zo'n evenwicht bestaat, wordt de balance of power opeens een power of balance; de kracht van het evenwicht die de relaties open en werkbaar houdt.

Als dat geen liefde is . . .

54 Werner Heisenberg (1901 - 1976): Duits natuurkundige en Nobelprijswinnaar die onder andere met zijn onzekerheidsprincipe grote invloed had op de natuurkunde en filosofie.

LITERATUUR OVERZICHT

Bewoners, kernproces, opbouwwerk/Raster

Borst S., Gommers M., Hofman J., Maan R., Straaten A. van:
Werkmap Deventer Wijkaanpak.
Uitgave: Stichting Raster; januari 1992.

De Deventer Wijkaanpak, voor bewoners en door bewoners.
Uitgave: Gemeente Deventer; november 1994.

De Deventer Wijkaanpak is er net zo goed voor jou.
Uitgave: Stichting Raster/Werkplaats Sociale Vernieuwing; november 1994.

Straaten A. van:
Draaiboek Wijkaanpak seizoen 1995-1996.
Uitgave: Stichting Raster; november 1995.

Straaten A. van:
PanelPerfect 7.1.
Uitgave: Stichting Raster/Werkplaats Sociale Vernieuwing; februari 1995.

Peltenburg M.:
The Deventer Neighbourhood Approach
Uitgave: IHS Rotterdam; februari 1996.

Het experiment Integrale Vernieuwing en het vervolg in Deventer

Soomeren P.F. van (met medewerking van H. Gossink en Ph. Idenburg):
Besturen met liefde voor de stad en liefde voor het vak; Een evaluatie van twee jaar Deventer wijkaanpak en een blik vooruit.
Gemeente Deventer; januari 1994.

Idenburg Ph.A. en P.F. van Soomeren (met medewerking van H. Gossink):
Willen kan je niet leren. Eindrapportage van het Experiment Integrale Vernieuwing.
Adviesgroep Sociale Vernieuwing en Ministerie van Binnenlandse Zaken, augustus 1994.

Soomeren P.F. van:
....., maar Experimenteren kan je wel Evalueren.
Adviesgroep Sociale Vernieuwing en Ministerie van Binnenlandse Zaken,
Van Dijk, Van Soomeren en Partners; Amsterdam augustus 1994.

Gossink H. en P.F. van Soomeren:
Van Liefde die beklijft; Vervolg op het Experiment Integrale Vernieuwing.
Van Dijk, Van Soomeren en Partners; Amsterdam maart 1995.

Gossink H.:
De Brink, Plein of Markt? Theorie van een Communicatieve Overheid en praktijk van Sociale Vernieuwing vergeleken.
Van Dijk, Van Soomeren en Partners; Amsterdam 1995.

Gossink H. en P.F. van Soomeren:
Wie de wijkaanpak lief heeft, tuchtigt hem reeds vroeg. Evaluaties wijkaanpak beschouwd.
Van Dijk, Van Soomeren en Partners; Amsterdam november 1995.

Evaluatie-onderzoeken afdeling Onderzoek gemeente Deventer

Poele H.L.M. te:

Evaluatieonderzoek wijkaanpak Deventer, deel 1: de betrokkenheid van de bewoners en de bekendheid met de Wijkaanpak.
Gemeente Deventer, Afdeling Onderzoek en Statistiek; april 1993.

Poele H.L.M. te:

Evaluatieonderzoek wijkaanpak Deventer, deel 2: hoe bewoners de diverse aspecten van hun leef- en woonomgeving beoordelen.
Gemeente Deventer, Afdeling Onderzoek en Statistiek; september 1993.

Poele H.L.M. te:

Evaluatieonderzoek wijkaanpak Deventer, deel 3: een vergelijking van de beoordeling van de leef- en woonomgeving door de bewoners in de Deventer wijken.
Gemeente Deventer, Afdeling Onderzoek en Statistiek; juli 1995.

Poele H.L.M. te:

Evaluatieonderzoek wijkaanpak Deventer, deel 4: de betrokkenheid van de bewoners en de verantwoordelijkheid voor de leef- en woonomgeving.
Gemeente Deventer, Afdeling Onderzoek en Statistiek; februari 1996.

Poele H.L.M. te:

Evaluatieonderzoek wijkaanpak Deventer, deel 5: de rol van de publieke instellingen.
Gemeente Deventer, Afdeling Onderzoek en Statistiek; oktober 1995.

Convenanten, programma's en commentaar

Collegeprogramma raadsperiode 1990-1994. Gemeente Deventer 1990.

Sociale Vernieuwing in Deventer, programma 1991.
DMO, Deventer; oktober 1991.

Convenant Integrale wijkaanpak.
Deventer; februari 1992.

Convenant Deventer Wijkaanpak 1994-1997.
Deventer; november 1993.

Collegeprogramma raadsperiode 1994-1998. Gemeente Deventer 1994.

Deventer Magazine.

- 'Met sociale vernieuwing de wijk in'; april 1993.
- 'Wijkaanpak in uitvoering'; juli 1993.
- 'Deventer draait door'; december 1993.
- 'Samen aan de slag'; juli 1994
- 'Een uitdaging om door te gaan'; januari 1995
- 'Samen sta je sterk'; augustus 1995
- 'Het hoeft niet bij dromen te blijven'; september 1996