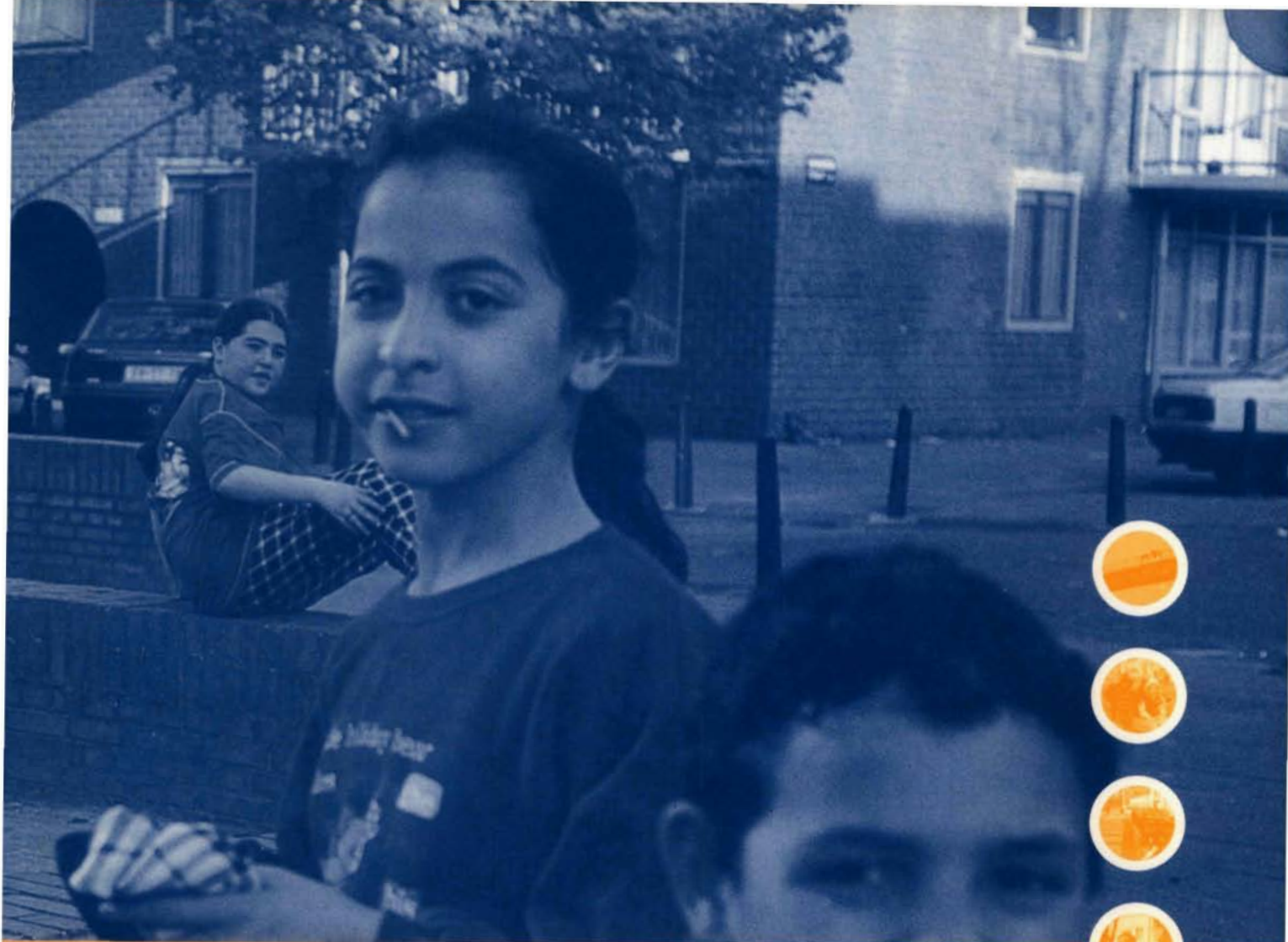




De Amsterdamse leefbaarheidsaanpak gewogen

Paul van Soomeren (DSP) en Pieter Tops (KUB)



De Amsterdamse leefbaarheidsaanpak gewogen



Van Dijk, Van Someren en Partners (DSP)

Myrte van der Gugten
Margôt Koekkoek
Paul van Someren



Katholieke Universiteit Brabant (KUB)

Marcel Boogers
Sandra Kensen
Pieter Tops

Inhoud



Opzet en achtergrond



Leefbaarheid in Amsterdam versterken door samenwerking



Twaalf case-studies van leefbaarheidsprojecten



Het beleidsatelier met het management



Conclusies en aanbevelingen

Bijlagen (zie; www.swd.amsterdam.nl):

Bijlage 1 Interview protocol

Bijlage 2 Casesbeschrijvingen

Bijlage 3 Evaluatie-ateliers 1 en 2

Bijlage 4 Beleidsateliers

Woord vooraf

De Amsterdamse volkshuisvestingspartijen hebben in het Amsterdams Volkshuisvestingsoverleg (AVO) een onderzoek laten uitvoeren naar de aanpak van leefbaarheid in Amsterdam. In het AVO zijn vertegenwoordigd: de Amsterdamse Federatie van Woningbouwcorporaties (AFWC), het Amsterdamse Steunpunt Wonen (ASW), de Amsterdamse stadsdelen en, namens de gemeente Amsterdam, de Stedelijke Woningdienst Amsterdam (SWD).

Het onderzoek is uitgevoerd in een coproductie van het Centrum voor Recht, Bestuur en Informatisering van de Katholieke Universiteit Brabant te Tilburg en het onderzoeks- en adviesbureau Van Dijk, Van Soomen en partners te Amsterdam. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de periode van september 1999 tot juni 2000.

Gedurende het onderzoek heeft het onderzoeksteam zich regelmatig verstaan met de leden van de begeleidingscommissie, die bestond uit:

Jan Willem Kluit	Amsterdamse Federatie van Woningcorporaties
Netty Verwaal	Amsterdams Steunpunt Wonen
Hans Weevers	Stadsdeel Oud-West
Art Klandermans	Stedelijke Woningdienst Amsterdam
Iris Westerterp	Stedelijke Woningdienst Amsterdam
Marjolein Gerards	Stedelijke Woningdienst Amsterdam
Ton van der Pennen	Sociaal Cultureel Planbureau
Elizabeth Ter Borg	W.B.V. Het Oosten, vervangen door Rogier Noyon
Jan Willem Duyvendak	Verwey Jonker Instituut

De onderzoekers danken de leden van de begeleidingscommissie voor hun nauwgezette betrokkenheid bij de voortgang van het onderzoek.

Een woord van dank is voorts verschuldigd aan al die mensen die bereid waren om ten behoeve van de case-studies of de expertmeetings aan het onderzoek een bijdrage te leveren. Hun inzet en bereidheid om goede en vaak ook inspirerende verhalen over leefbaarheidsprojecten in Amsterdam te vertellen, hebben ons zeer geholpen. Wij hopen dat zij daar via dit rapport ook iets voor terugkrijgen: herkenbaarheid, een paar nieuwe gedachten, enkele aanbevelingen waarmee zij 'iets kunnen' en die hen verder helpen om in hun dagelijkse werkelijkheid aan het idee van een leefbare en voor alle groepen aantrekkelijke stad vorm te geven.

Bij het onderzoek horen enkele bijlagen. Vanwege hun omvang zijn deze niet bij het rapport gevoegd maar zijn zij te raadplegen via de website van de Stedelijke Woningdienst Amsterdam: www.swd.amsterdam.nl.

Amsterdam/Tilburg, juni 2000

Paul van Soomen, Pieter Tops

**Opzet en
achtergrond**



Inhoud hoofdstuk 1

1.1	Inleiding	7
1.2	Verantwoording	7
1.3	Theoretische benadering	10
1.4	Samenvatting	11

1.1 Inleiding

Het voorliggende onderzoek is gericht op de inhoud en effectiviteit van de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak, waarbij leefbaarheid betrekking heeft op die aspecten van leefbaarheid, die gewoonlijk worden aangeduid als 'schoon, heel, veilig en prettig wonen'.

Het onderzoek beoogt 'bouwstenen' op te leveren voor de verdere ontwikkeling van een visie op leefbaarheid in AVO-verband. (AVO is het Amsterdams Volkshuisvestings Overleg). Hiertoe zou het onderzoek inzicht dienen te verschaffen in de reikwijdte en de effectiviteit van de Amsterdamse leefbaarheidspraktijken. Ook zou het onderzoek inzicht moeten opleveren in, en zo mogelijk een bijdrage moeten leveren aan, de verdere procesmatige en organisatorische ontwikkeling van de leefbaarheidsaanpak in Amsterdam.

Deze oogmerken impliceren dat nadrukkelijk moet worden stilgestaan bij de manier waarop tussen 'leefbaarheidspartners' op stedelijk en wijk- en buurtniveau wordt samengewerkt. Daarbij spelen zaken als coördinatie, afstemming, draagvlak, verantwoordelijkheid en efficiency een rol. Belangrijkste spelers op het veld van leefbaarheid zijn: stadsdelen (bestuurlijk en ambtelijk / verschillende diensten), welzijnsorganisaties, woningcorporaties, politie, winkeliersverenigingen, migranteninstellingen en bewoners (platforms, buurtcomités, huurders- en kopersverenigingen).

Tegen deze achtergrond richtte de vraagstelling zich aanvankelijk vooral op het ontwikkelen van een typologie van in Amsterdam voorkomende vormen van leefbaarheidsaanpakken. Geleidelijk is het onderzoek zich sterker gaan richten op het identificeren van de algemene kenmerken en de specifieke succes- en faalfactoren van de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak(ken). De redenen voor deze verschuiving zijn gelegen in de hierboven genoemde doelstellingen van het onderzoek, en in het feit dat de gekozen kwalitatieve onderzoeksaanpak zich minder makkelijk met het opstellen van een typologie liet verenigen. Bovendien is een typologie nogal statisch van karakter, terwijl voor een onderzoek naar leefbaarheid juist ook de meer dynamische procesmatige en inhoudelijke kenmerken van de verschillende praktijken van belang lijken te zijn.

Het onderhavige onderzoek moet leiden tot het verder ontwikkelen van de leefbaarheidsaanpak(ken) in Amsterdam. Om die reden is gekozen voor een traject waarin het onderzoek in sterke wisselwerking met betrokken partijen tot stand is gekomen. Belangrijk in dit verband zijn drie ateliers geweest, waarin met uitvoerders, beleidsfunctionarissen en verantwoordelijk management over leefbaarheidsprojecten van gedachten is gewisseld. De resultaten van deze ateliers maken integraal onderdeel uit van deze eindrapportage.

Daarbij is dit onderzoek slechts een stap in de ontwikkeling van de leefbaarheidsaanpak. De gedachte is namelijk dat deze rapportage weer de basis vormt voor een breder stadsdebat over de leefbaarheidsaanpak in Amsterdam.

1.2 Verantwoording

In het onderzoek hebben we ons geconcentreerd op 'succes en faalfactoren' van de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak. Daarbij is niet gekozen voor een werkwijze waarin de onderzoekers zelf al vooraf bepaalden wanneer er sprake zou zijn van succes of van falen.

In plaats daarvan is in eerste instantie geprobeerd om empirisch te achterhalen wat voor de uiteenlopende betrokkenen succes en falen betekent. Wat vinden respondenten goed aan een project? Wat maakt het volgens hen succesvol? Op welke onderdelen zouden ze het project verder willen uitbouwen? Wat vinden ze niet goed aan een project? Wat is volgens hen minder goed gelukt? Wat zouden ze graag anders willen zien?

Daarbij is er van uitgegaan dat een project door verschillende respondenten en om uiteenlopende redenen tegelijkertijd zowel positief als negatief kan worden gewaardeerd. Bovendien is het de vraag of een project door de tijd heen een constante waardering krijgt. Het is aannemelijker te veronderstellen dat zich veranderingen hebben voorgedaan.

Deze aanpak heeft consequenties voor de doel- en vraagstelling, onderzoeksopzet en het onderzoekproces.

Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het achterhalen van factoren die volgens betrokkenen leiden tot een succesvolle dan wel falende aanpak van leefbaarheidsproblematiek. Beoogd wordt te benoemen wat werkt en wat niet, en om inzichtelijk te maken waarom dat als zodanig wordt ervaren. Bovendien wordt getracht een bijdrage te leveren aan de discussie over de verdere ontwikkeling van de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak.

De Amsterdamse leefbaarheidsaanpak wordt daarbij inhoudelijk gedefinieerd met de trefwoorden schoon, heel, veilig en prettig wonen. Voor het onderzoek werd echter het regulier werk dat verricht wordt door diensten (beheer en milieu, reiniging, GVB, GEB e.d.), de politie en de corporaties van het onderzoek uitgesloten. Anders zou het onderzoek immers een enorme breedte krijgen. Er werd besloten het onderzoek in eerste instantie te beperken tot de projectmatige aanpak van leefbaarheid in Amsterdam.

Vraagstelling

Welke aspecten van de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak worden positief gewaardeerd door betrokkenen en welke aspecten negatief? Welke factoren liggen hier, volgens betrokkenen, aan ten grondslag? Hoe kunnen deze factoren verder worden gestimuleerd dan wel worden bijgestuurd door betrokkenen?

Opzet

Het onderzoek is langs twee lijnen opgezet en uitgewerkt.

In de eerste plaats zijn door de onderzoekers een aantal case-studies verricht. Teneinde de volle breedte van de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak in de evaluatie te kunnen betrekken, zijn op basis van een selectiestrategie die uitging van 'maximale variatie', twaalf Amsterdamse projecten geselecteerd. Hoe deze casus geselecteerd en onderzocht zijn, wordt in hoofdstuk 3 besproken. Acht van deze cases zijn door DSP geanalyseerd en vier door de KUB.

Daarnaast zijn ervaringen en evaluaties in beeld gebracht via drie verschillende ateliers of te wel expertmeetings. Daarin zijn respectievelijk uitvoerders, beleidsfunctionarissen en verantwoordelijk management aan bod geweest. In het derde atelier waren ook experts met een brede kennis van leefbaarheidspraktijken van buiten Amsterdam vertegenwoordigd; op die manier konden bevindingen ook extern gecheckt worden. Opzet, uitwerking en resultaten van de expertmeetings worden in de hoofdstukken twee en vier verder toegelicht. De eerste twee ateliers zijn door de KUB georganiseerd, het derde door DSP.

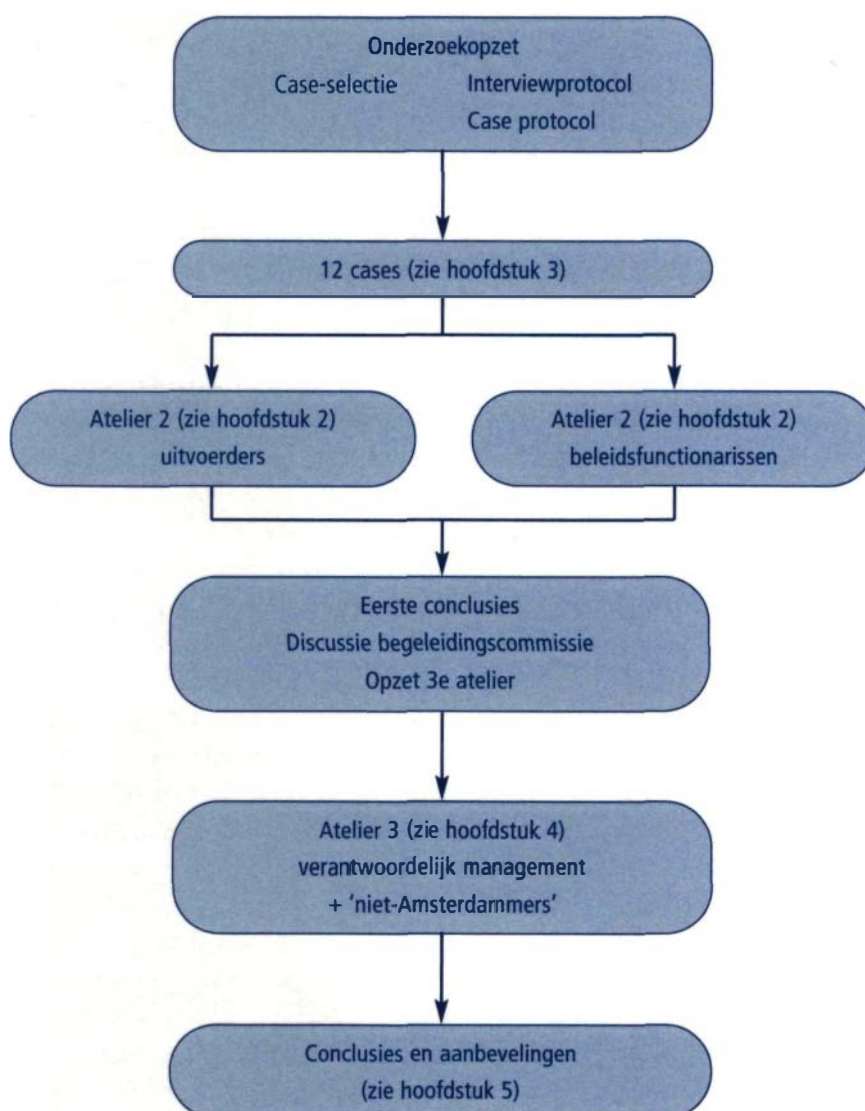
Onderzoeksproces

Begonnen is met de selectie van twaalf cases. Deze cases zijn nader in kaart gebracht en geanalyseerd. Vervolgens zijn de eerste twee expertmeetings georganiseerd. Daarvoor zijn personen uitgenodigd die op een of andere manier een rol speelden in de twaalf cases. Daardoor werd verzekerd dat ook in de expertmeetings voldoende variëteit in de deelnemers aanwezig was. De eerste twee expertmeetings vonden in november 1999 plaats.

Op basis van de resultaten uit de case-studies en uit de eerste twee expertmeetings is vervolgens door het onderzoeksteam, in discussie met de begeleidingscommissie, een notitie vervaardigd waarin de belangrijkste observaties en conclusies uit het onderzoek zijn samengevat. Die zijn vervolgens in de derde expertmeeting voorgelegd aan de aanwezige personen, ter commentaar en kritiek.

De aldus verzamelde onderzoeksgegevens en expertoordelen zijn vervolgens door de onderzoekers verwerkt in de conclusies en de aanbevelingen.

Schematisch laat het onderzoeksproces zich als volgt samenvatten:



1.3 Theoretische benadering

In de algemene theoretische benadering van het onderzoek zijn enkele uitgangspunten van belang geweest.

- Er is gewerkt met een procesbenadering om veranderingen te kunnen achterhalen die relevant waren voor de voortgang van een project. Concreet betekent dit dat er niet alleen is gekeken naar wie er nu zijn betrokken bij een project, maar ook wie er eerder bij het project waren betrokken. Nagegaan is hoe de samenstelling van betrokkenen in de loop van de tijd is veranderd. Wanneer dat relevant geacht werd, is ook aandacht besteed aan de vraag wie er in de nabije toekomst een bijdrage aan het project kunnen leveren.
Deze procesbenadering heeft gevolgen voor de algemene evaluatie: de waardering voor een project, en voor de leefbaarheidsaanpak in het algemeen, kan verschuiven in de loop van de tijd. De eventueel veranderende waardering voor een bepaald project komt onder andere tot uitdrukking in de ervaringen en oordelen die men heeft over een project. Deze kunnen uiteraard gedurende het proces veranderen.
- Het nader analyseren van projecten en beleidsvelden met hun eigen ontwikkelingen helpt om belangrijke leermomenten, of succes- en faalfactoren, te achterhalen. Ten eerste wordt zo duidelijk wie en wat er belangrijk was voor het project. De analyses brengen in kaart hoe betrokkenen tegenover het project en tegenover elkaar stonden, en in hoeverre deze houdingen het project ten goede kwamen. Ten tweede geven de cases en expertmeetings inzicht in belangrijke leermomenten, omdat betrokkenen kunnen aangeven wat hun opvattingen en ervaringen zijn ten aanzien van wendingen die zich voordeden in het projectverloop. De wendingen in het project worden dus beoordeeld. Een vraag hierbij is: welke beoordelingscriteria hanteren de betrokkenen? Wat is voor hem of haar belangrijk?
De ervaring leert dat de antwoorden op de hierboven genoemde vragen uiteenlopen al naar gelang wie aan het woord is. Met andere woorden, de verscheidene aspecten van een project kunnen om verschillende redenen positief of negatief worden gewaardeerd. Per casus kunnen uiteenlopende waarderingen voor een project worden achterhaald door verschillende mensen hun verhaal over het project te laten vertellen. Het beeld over een project zal hierdoor diffuser worden, maar daarmee wordt het beeld tevens genuanceerder. Bovendien is een voordeel hiervan dat een scala aan mogelijkheden naar voren kan komen waarom een project werkt of niet. Deze informatie kan helpen om de leefbaarheidsaanpak in de nabije toekomst vorm te geven.
- Ofschoon in eerste instantie de percepties van betrokkenen zelf in beeld zijn gebracht, kunnen ook de onderzoekers hun evaluaties van de projecten geven, al was het alleen maar door de manier van ordenen en becommentariëren. De criteria die de onderzoekers daarbij hanteren, zijn deels van 'inhoudelijke' aard; dan hebben zij betrekking op de opbrengst of uitkomst van de projecten. Zij zijn gebaseerd op algemene kennis en verwachtingen over 'leefbaarheidsaanpakken'.

Daarnaast zijn ook procescriteria gehanteerd; deze beoordelen de kwaliteit en de voortgang van het sociale interactieproces. Relevante vragen hierbij zijn: Worden zij die belang hebben bij een project ook uitgenodigd erover mee te discussiëren? Indien dit het geval is, hoe worden zij benaderd: worden ze bijvoorbeeld slechts geïnformeerd, of worden ze uitgenodigd mee te

denken en te doen? Hoe wordt omgegaan met verschillen van mening? Worden ze hiërarchisch beslecht? Of wordt er over onderhandeld? Tenslotte: wordt de bredere context van het project aan een 'monitoring' onderworpen teneinde te kunnen reageren op relevante ontwikkelingen en veranderingen, of is er een naar binnen gekeerde houding ontstaan waardoor het project geïsoleerd raakt en niet meer beantwoord aan de wensen en verwachtingen van relatieve buitenstaanders?

1.4 Samenvatting

In het kort kunnen we stellen dat het onderzoek op de volgende uitgangspunten is gebaseerd:

Getracht wordt om succes- en faalfactoren in beeld te brengen zoals die door betrokkenen zelf worden gepercipieerd;

Daarvoor worden zowel inhoudelijke criteria, die betrekking hebben op het resultaat van leefbaarheidsprojecten, als procescriteria, die betrekking hebben op de ontwikkeling van de onderlinge verhoudingen in een project, relevant geacht en een eigenstandige betekenis toegedicht;

Er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie, waarin twaalf cases nader zijn geanalyseerd en drie expertmeetings zijn gehouden.

In hoofdstuk 3 zullen we nader op de opzet en de conclusies van de case-studies ingaan. De cases zelf zijn te vinden op www.swd.amsterdam.nl. De hoofdstukken twee en vier zijn gewijd aan de expertmeetings. Hoofdstuk vijf bevat de algemene conclusies van het onderzoek.



**Leefbaarheid
in Amsterdam
versterken door
samenwerking**

Inhoud hoofdstuk 2

2.1	Inleiding	15
2.2	Opzet van de evaluatie-ateliers	15
2.3	Het verloop van de evaluatie-ateliers	16
2.4	De succes- en faalfactor: samenwerking	16
2.5	Samenvatting en conclusies	18

2.1 Inleiding

Op 30 november 1999 vonden in Amsterdam twee evaluatie-ateliers over leefbaarheid plaats. Op basis van meer dan veertig concrete verhalen uit de alledaagse praktijk van werken aan leefbaarheid zijn succes- en faalfactoren achterhaald. Deze factoren geven aan wat relevant wordt gevonden en bieden daardoor een fundament voor een toekomstvisie op leefbaarheid.

Uit de evaluatie-ateliers sprak de overtuiging dat de leefbaarheid in Amsterdam alleen goed kan worden aangepakt door samenwerking. Het organiseren van een goede samenwerking wordt als de sleutel tot succes gezien. Tegelijkertijd wordt erkend hoe moeilijk het is deze sleutel te vinden. Daarmee wordt voor het werken aan leefbaarheid in Amsterdam een discussie relevant over hoe samenwerkingsprocessen effectief kunnen worden georganiseerd.

In de twee evaluatie-ateliers zijn vele ervaringen, beelden, waarderingen en analyses gedeeld over het werken aan leefbaarheid in Amsterdam. Voor een indruk van wat tijdens de ateliers naar voren is gekomen: verwijzen we naar de bijlagen (www.swd.amsterdam.nl).

In dit hoofdstuk concentreren we ons op wat het meest relevante aspect van werken aan leefbaarheid werd gevonden: goede samenwerking. Eerst wordt de opzet en het verloop van de twee evaluatie-ateliers uiteen gezet. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag waaraan een goede samenwerking zou moeten voldoen, volgens de deelnemers aan de ateliers.

2.2 Opzet van de evaluatie-ateliers

Op 30 november 1999 hebben twee groepen, elk bestaande uit een tiental experts, gediscussieerd over leefbaarheid. Deze experts werken verspreid over de stad op hele eigen wijzen aan het verbeteren van de leefbaarheid. Door ze samen te brengen, werd getracht de discussie over leefbaarheid op een hoger niveau te tillen.

Voor de ochtendgroep waren mensen uitgenodigd die actief zijn op uitvoerend niveau, zoals medewerkers van woningcorporaties, buurt- en ouderenconciërges, bewoners, en een sportbuurtwerker. De middaggroep bestond meer uit beleidsmedewerkers: coördinatoren van welzijnsstichtingen, ambtenaren werkzaam bij de stadsdelen en hoofden van afdelingen (woningcorporaties). Dit onderscheid tussen uitvoerenden en beleidsmedewerkers was gemaakt, omdat werd vermoed dat de groepen, die voor de gelegenheid waren samengesteld, zo intern al voldoende gevarieerd waren. Bovendien leek het splitsen van de twee groepen interessant vanuit een onderzoeksperspectief: zouden verschillende zaken belangrijk worden gevonden? Het antwoord hierop bleek overigens 'nee' te zijn. Beide groepen zeiden 'samenwerking' als de belangrijkste succesfactor aan. Op andere aspecten verschilden de groepen wel. Zo richtte de middaggroep van beleidsmedewerkers zich bijvoorbeeld veel meer dan de ochtendgroep op de lokale bestuurders en politici. Bovendien was de middaggroep iets meer dan de ochtendgroep geneigd in abstracter termen te spreken. Zo is door de ochtendgroep van uitvoerende medewerkers het woord 'doelgroep' niet gebruikt. In plaats daarvan spraken zij over hun concrete contacten met die bewoner(s) of beroepskrachten.

Om te bevorderen dat de deelnemers ruimschoots en op gelijke voet de gelegenheid zouden hebben hun perspectief naar voren te brengen, werd de discussie ondersteund door computers. In de eerste fase van de discussie was eenieder druk bezig met het beantwoorden van de vragen die op het computerscherm verschenen. Ook was er gelegenheid de antwoorden van anderen te lezen ter inspiratie. Deze antwoorden verschenen op het scherm zonder dat de naam van de

afzender werd vermeld. Het ingetypte was dus anoniem. In de tweede fase van de discussie werd overgegaan op een mondelinge uitwisseling van gedachten op basis van de antwoorden die eerder waren ingetypt.

In het bijzonder ging het atelier over het waarderen of evalueren van de inzet die wordt gepleegd om de leefbaarheid te verbeteren. Eén van de dingen waaraan is gewerkt tijdens het evaluatie-atelier is het achterhalen van succes- en faalfactoren. Dit is van belang om gezamenlijk een toekomstvisie op leefbaarheid te kunnen ontwikkelen.

2.3 Het verloop van de evaluatie-ateliers

De twee evaluatie-ateliers kenden hetzelfde verloop. Na een introductieronde, waarbij iedere deelnemer behalve naam en functie, ook vertelde wat hem of haar boeide of fascineerde aan leefbaarheid in Amsterdam, werden verhalen over leefbaarheid geschreven. De deelnemers werd gevraagd zich voor te stellen dat ze een foto-album hadden aangelegd van het project waarbij ze waren betrokken. Vervolgens werd ze gevraagd uit het album twee foto's te kiezen: één foto die een mooi moment en één foto die een moeilijk moment vastlegde. Daar de andere aanwezigen de foto's niet konden zien, werd gevraagd om te vertellen wat er op de foto's stond. Gevraagd werd in de twee afzonderlijke verhaaltjes aandacht te besteden aan het volgende: wie staan er op; wat gebeurde er; wat was de aanleiding; waarom was dit een mooi of moeilijk moment; wat is de conclusie.

Nadat iedereen de tijd had gekregen de verhaaltjes van de anderen in de groep te lezen, werd gevraagd om de eigen twee verhalen nogmaals goed te lezen, te bekijken, er over na te denken, om vervolgens puntsgewijs en in telegramstijl de 10 belangrijkste punten, redenen, factoren te noemen die eraan bijdroegen dat het in het ene geval goed ging en in het andere geval mis liep. Er is gekozen voor 10 punten om de deelnemers te stimuleren zo concreet mogelijk te blijven. Nadat de 2x10 factoren waren opgeschreven, werd gevraagd uit elk van de twee lijsten de twee factoren te kiezen die voor de deelnemer aan het atelier het belangrijkste waren. Deze 4 meest belangrijke factoren (2 succes- en 2 faalfactoren) gingen door naar de volgende ronde waar ze gezamenlijk werden besproken.

Na de bespreking kregen de deelnemers ieder 10 stemmen. Gevraagd werd of ze 5 succesfactoren wilden aanwijzen en 5 faalfactoren die zij belangrijk vonden voor een goede aanpak van leefbaarheid. De uitslag wordt hieronder besproken.

Ter afsluiting van de ateliers werden de deelnemers gevraagd een paar laatste woorden mee te geven over de toekomst van de leefbaarheidsaanpak in Amsterdam.

2.4 De succes- én faalfactor: samenwerking

In de verhalen over mooie en moeizame momenten in het werken aan leefbaarheid, valt op dat ze gaan over samenwerking: goede en slechte.

De 'mooi-momentverhalen' gaan over samen ontbijten, samen barbecuen, samen spelen, over het realiseren of het uitspreken van de wens: meer uitwisseling en meer samenwerking tussen instellingen, over gezamenlijke initiatieven, en over het behalen van concrete resultaten door gezamenlijke inzet (het openen van een verblijfsruimte voor verslaafden, het afsluiten van een portiek, het houden van een schoonmaakactie).

De 'moeizaammomentverhalen' gaan over gebrek aan medewerking, over het teniet doen van gezamenlijke inspanningen van uitvoerders door subsidies stop te zetten, over conflicterende opvattingen en niet weten hoe daar mee om te gaan, en over agressie.

Het belang van een goede samenwerking komt tevens tot uiting in de top succes- en faal-factoren. Van de succesfactoren staat bij de ochtendgroep op nummer 1 "goede samenwerking"; bij de middaggroep is dit "erkenning dat een probleem alleen gezamenlijk kan worden opgelost". Wanneer de overige topfactoren worden bekeken, ontstaat er een beeld van wat wordt verstaan onder een goede samenwerking. Die voldoet, volgens de deelnemers aan de evaluatie-ateliers, aan de volgende criteria:

- partners hebben medezeggenschap
- er wordt naar elkaar geluisterd
- er wordt betrokkenheid getoond
- er is inzicht in wat anderen willen of vinden
- er is het vermogen om bekende praktijken te veranderen
- er is duidelijkheid naar elkaar toe over wat wel en wat niet kan
- er is een duidelijk, gezamenlijk doel
- beloftes worden nagekomen
- er worden concrete resultaten geboekt.

Belangrijk daarbij is, ook volgens de deelnemers aan het atelier, om je te realiseren dat samenwerking geen statisch gegeven is, maar dat het een proces is dat allerlei ontwikkelingen door-maakt. Dynamische en stabiele ronden wisselen elkaar daarbij af.

Vaak zal eerst worden uitgevonden met wie kan worden samengewerkt, of met wie zou moeten worden samengewerkt. Dan vindt tevens idee-ontwikkeling en discussie plaats. Deze ronde moet op een gegeven moment worden afgerond: zonder duidelijke beslissingen of afspraken en zonder expliciete doelstellingen is het moeilijk om concrete resultaten te boeken. Behalve dat een samenwerking op zich zingevend is voor betrokkenen, worden zichtbare resultaten erg gewaardeerd en van belang geacht om gemotiveerd verder te kunnen gaan.

Consensus over concrete resultaten lijkt vaak een soort eindpunt te markeren en het project in een min of meer stabiele fase te brengen. Maar wanneer het criterium 'inzicht in wat anderen willen of vinden' serieus wordt genomen, dan kan dit betekenen dat het samenwerkingsverband weer wordt opengesteld voor nieuwe ontwikkelingen en nieuwe partners. Die willen een eigen rol in het project. Een nieuwe ronde van dynamiek breekt aan, waarin andere verhoudingen en nieuwe praktijken tot ontwikkeling worden gebracht.

Samenwerkingsprocessen kunnen zo worden voorgesteld als een continue opeenvolging van dynamische en stabiele ronden. Dynamische ronden kenmerken zich door discussie, door het zich zetten van nieuwe verhoudingen, door onduidelijkheid ook over waar het proces toe zal leiden. Dergelijke dynamische ronden wisselen meer stabiele ronden af, waarin over de onderlinge verhoudingen en de gewenste resultaten een grote mate van consensus bestaat. De overgang van stabiele naar dynamische ronden wordt vaak gemarkeerd door saillante gebeurtenissen, zoals het nemen van een cruciale beslissing of het uitbreiden van de kring van partners.

Deze rondenmetafoor is om een aantal redenen gebruikt. Ten eerste wordt het hierdoor mogelijk om oog te hebben voor de verschillende criteria die de betrokkenen op verschillende

tijdstippen hanteren. Wanneer een samenwerking zich in een dynamische ronde bevindt, is het bijvoorbeeld mogelijk dat er nog geen volledige duidelijkheid over de te bereiken doelstellingen bestaat. In zo'n ronde wordt er immers naar toegewerkt die te formuleren. Aan het criterium: 'er is een duidelijk gezamenlijk doel' kan dan nog niet meteen worden voldaan. In plaats daarvan is het in dit stadium relevanter om bijvoorbeeld te vragen in hoeverre de partners betrokkenheid tonen.

Ten tweede belicht de rondenmetafoor het belang van overleg en het daarin gezamenlijk vinden van oplossingen en acceptabele omgangsvormen. Dat zal bij uitstek in de meer dynamische ronden gebeuren. Zij leggen als het ware het fundament voor de meer stabiele ronden waarin over de belangrijkste uitgangspunten en werkwijzen consensus bestaat. Totdat ook die weer op een of andere manier ter discussie komen, en een nieuwe ronde aanbreekt waarin gezocht wordt naar nieuwe gemeenschappelijkheid. Zowel de stabiele als de dynamische ronden zijn voor de samenwerking van cruciaal belang. Er kan dus niet verondersteld worden dat een project, na de aanvankelijke onduidelijkheid die er altijd wel is in een startfase, in een soort van permanente stabiliteit terecht komt. Dat komt wel eens voor, maar dat zal eerder de uitzondering dan de regel zijn.

Ten slotte wordt door de metafoor van ronden het cruciale belang van overgangen duidelijk: een samenwerking is niet goed wanneer er na een dynamische periode van overleg, geen beslissingen kunnen worden genomen. Net zo min voldoet een samenwerking wanneer het na een stabiele periode niet in staat is om nieuwe partners te verwelkomen en bestaande praktijken ter discussie te stellen.

2.5 Samenvatting en conclusies

In dit hoofdstuk hebben we de belangrijkste en alles dominerende conclusie uit de twee leefbaarheidsateliers gepresenteerd: voor een goede leefbaarheidsaanpak, aldus de betrokkenen, is het nodig dat er tussen de verschillende betrokkenen op een goede manier wordt samengewerkt. Dat wijst erop dat bij het goed organiseren van leefbaarheidspraktijken niet alleen veel aandacht moet worden besteed aan de inhoudelijke doelstellingen, maar ook aan de wijze waarop en met wie die kunnen worden bereikt. Leefbaarheid is niet alleen een inhoudelijke, maar ook een procesmatige activiteit. Dat samenwerkingsproces bestaat uit een opeenvolging van dynamische en stabiele ronden.

In het volgende hoofdstuk zullen we in een aantal cases gedetailleerder analyseren hoe die samenwerking zijn beslag krijgt, en welke succes- en faalfactoren daarin - volgens de betrokkenen - te onderscheiden zijn.

**Twaalf case-
studies van
leefbaarheids-
projecten**



Inhoud hoofdstuk 3

3.1	Selectie van de cases	21
3.2	De opzet van de case-studies	22
3.2.1	Case-protocol	22
3.3	Korte beschrijving van cases en belangrijkste conclusies per case	25
3.3.1	Buurtbeheer De Pijp	25
3.3.2	Veiligheidssteunpunt Transvaalbuurt	27
3.3.3	Afsluiten portiek Spuistraat	28
3.3.4	Beheersbedrijf Oost	29
3.3.5	Stedelijke afstemming meldpunten extreme overlast	30
3.3.6	Veilige vindplaatsen Zuidoost	31
3.3.7	Pleinwerk Osdorp	32
3.3.8	Prettig wonen doen we zo	33
3.3.9	Lik-op-stukbeleid graffiti: een strijd tussen burgers en jongeren	35
3.3.10	De ouderenconciërges in Oud-west	36
3.3.11	Het houden van portiekgesprekken	37
3.3.12	Buurtconciërges in Amsterdam-Noord	38
3.4	Samenvatting en conclusies	40
3.4.1	De verschillende betekenissen van het begrip 'leefbaarheid'	40
3.4.2	Elkaar kunnen vinden	42
3.4.3	Informereren, leren, evalueren en ontwikkelen	44
3.5	Tot slot	46

In dit hoofdstuk komen selectie, opzet en resultaten van de verrichte case-studies aan de orde. De uitgebreide beschrijving van de cases is in de bijlagen te vinden (www.swd.amsterdam.nl). Allereerst gaan we in op de selectie van de cases.

3.1 Selectie van de cases

De uitgave 'Een hele boel' (Jan Willem Kluit: 'Een hele boel'; Amsterdamse Federatie van Woningbouw Corporaties (AFWC), Amsterdam 1998) geeft een beschrijvende opsomming van leefbaarheidsprojecten in de Amsterdamse volkshuisvestingswereld anno 1997. Onze taak is de grote lijnen in de vele verschillende projecten te achterhalen: wat hebben de projecten gemeen en op welke punten verschillen ze van elkaar? Hieraan verbonden is een evaluatieve vraag: in hoeverre zijn deze lijnen van betekenis voor het succes van de uiteenlopende projecten? Teneinde een dergelijke algemene of 'overzichtsevaluatie' te kunnen uitvoeren, is er gekozen voor een beredeneerde selectie van casus (in tegenstelling tot een willekeurige selectie) uit het totaal van 362 projecten¹, zoals vermeld in 'Een hele boel'. De wens een overzicht te krijgen, maakte "maximale variatie" het meest geschikte selectieprincipe, dat wil zeggen een selectie van cases die tot een zo groot mogelijke variatie van projecten leidt. Voor deze 'maximale variatie'-strategie zijn de volgende selectiecriteria gekozen:

De cases moesten verschillen in termen van het aantal doelen dat werd nastreefd en het aantal partijen dat bij het project betrokken was (dit alles op basis van informatie zoals weergegeven in 'Een hele boel').

De cases moesten verspreid zijn over verschillende soorten 'leefbaarheidsaanpak': van eenmalige schoonmaakacties, via het nemen van een pakket veiligheidsmaatregelen tot het duurzaam maken van een overleg. Dit criterium heeft dus betrekking op de institutionele complexiteit van het project.

Ten derde, moesten de cases verspreid zijn over de stad; zoveel mogelijk stadsdelen zouden in de steekproef moeten voorkomen, maar enkele cases moesten ook op niveau van de gehele stad betrekking hebben.

Tenslotte is de selectie gecontroleerd op de aanwezigheid van de woningbouwcorporaties: er moest sprake zijn van verschillende woningcorporaties die bij de casus betrokken zijn.

¹ De opsomming van 362 leefbaarheidsprojecten van Kluit bleek nog een flink aantal projecten -met name die op het terrein van veiligheid- gemist te hebben. Deze zijn later alsnog toegevoegd op basis van het projectenboek/klapper van de afdeling Bestuurlijk Juridische Zaken van de gemeente Amsterdam

In het onderzoek zijn uiteindelijk de volgende twaalf cases nader bestudeerd.

Geselecteerde cases

- 1. Buurtbeheer De Pijp**
- 2. Buurtbeheerbedrijf Oost**
- 3. Veiligheidssteunpunt Transvaalbuurt**
- 4. Meldpunt Extreme Overlast**
- 5. Afsluiten Openbare Ruimten Binnenstad**
- 6. Veilige Vindplaats Zuidoost**
- 7. Prettig Wonen Doen We Zo: de Heemstedestraat te Slotermeer**
- 8. Pleinwerk: Louis Visserplein Osdorp**
- 9. Ouderenconciërges Oud-West**
- 10. Buurtconciërges Amsterdam-Noord**
- 11. Lik-op-Stuk-Beleid Graffiti Amsterdam**
- 12. Portiekgesprekken Bos en Lommer**

De eerste acht cases zijn uitgevoerd door onderzoekers van DSP, de laatste vier door onderzoekers van de KUB.

3.2 De opzet van de case-studies

Uit het totaal van 362 projecten, zoals vermeld in 'Een hele boel', aangevuld met een aantal veiligheidsprojecten, zijn op deze manier dus twaalf projecten geselecteerd. Deze projecten zijn benaderd als een netwerk van personen met onderscheiden rollen en verantwoordelijkheden. Er kunnen globaal drie verschillende soorten betrokkenen worden onderscheiden: mensen die functioneren vanuit het publieke domein, het professionele domein, of het politieke domein. Het publieke domein wordt gevormd door burgers, buurtcommissies en belangengroeperingen. Hun claim is: "het gaat over onze buurt, wij weten vaak het best wat er aan de hand is". Bij het professionele domein wordt gedacht aan politiefunctionarissen, opbouwwerkers, ambtenaren, medewerkers van woningbouwcorporaties, enzovoorts. Zij beroepen zich op hun professionele expertise: "wij hebben verstand van zaken, wij weten wat goed voor u is". Tot slot kan bij het politieke domein worden gedacht aan de gemeenteraad, het College van Burgemeester en Wethouders, de stadsdeelraden en hun dagelijkse besturen. Hun claim is: "wij zijn verant-

woordelijk, wij zijn gekozen". Vanuit ieder domein zullen andere visies, beelden en verwachtingen bestaan over de voortgang van processen en de uitkomsten ervan.

Bij de bestudering van de casus is eerst onderzocht hoe de relaties tussen de verschillende betrokkenen zich hebben ontwikkeld. Hoe hebben de verschillende betrokkenen zich met het project verbonden? Wie nam het voortouw, wie werkte mee, wie forceerde een doorbraak?

In de tweede plaats is een project ook iets tastbaars en zichtbaars: iets waarbij je langs kunt gaan, bij aan kunt schuiven of naar kunt kijken. Je kunt bijvoorbeeld gaan praten met een buurtconciërge, een buurtoverleg bijwonen; je kunt naar een servicepunt, een steunpunt of een meldpunt gaan en bekijken wat daar op een willekeurige dag gebeurt, of je kunt meedoen aan portiekgesprekken.

In de derde plaats is een project iets waarover mensen verhalen vertellen. Als je mensen spreekt over een project waarbij ze op de een of andere wijze zijn betrokken (direct, minder direct, als doelgroep) dan zullen ze gebruik maken van een taal die gedeeltelijk specifiek is voor dat project, maar die ook verwijst naar een breder discours: de discussies tussen direct en minder direct betrokkenen zullen doorklinken in de verhalen. Bovendien kunnen de verhalen ons informeren over de hierboven benoemde relaties en over hoe de projecten en hun bredere context worden gewaardeerd.

Factoren

Bij 'factoren' wordt vaak gedacht aan geld, menskracht, aandacht, prioriteitsstelling. Bij 'factoren' moeten we echter ook denken aan de onderlinge wijze van samenwerken. Deze kan constructief zijn of juist niet goed verlopen, volgens betrokkenen. Verder moeten we bij 'factoren' bijvoorbeeld denken aan: het (on)voldoende in staat zijn om mensen op afstand het belang van het project duidelijk te maken. Of 'aan het niet in beweging kunnen krijgen van partijen' ze staan tegenover elkaar en daardoor gebeurt er niets.

Het is niet voldoende op dit punt het onderzoek te stoppen. Een belangrijke volgende vraag is: wat ligt aan deze factoren ten grondslag? Waarom verloopt een samenwerking niet naar wens? Hoezo is er onvoldoende geld voor dit project? Hoe komt het dat dit project niet de prioriteit krijgt die het, volgens sommigen, verdient? Hoe komt het dat die partijen onwrikbaar tegenover elkaar staan?

3.2.1. Case-protocol

Bij het onderzoeken van de cases is elk van de twaalf projecten bezocht door een van de onderzoekers. De desbetreffende onderzoeker heeft een 'rondleiding' in het project gekregen, verzorgd door een van de direct betrokken actoren, die tekst en uitleg heeft gegeven bij het project. Tijdens en na dit bezoek zijn documenten over de casus verzameld. In sommige gevallen is ook een tweede persoon geselecteerd om mee te gaan praten. In de bijlagen (zie www.swd.amsterdam.nl) wordt weergegeven, welke vragen richtinggevend zijn geweest voor de interviews.

Om de aldus verzamelde informatie te verwerken is het case-protocol gehanteerd zoals op de volgende pagina aangegeven:

Case-protocol

Titel algemeen bevat tenminste de titel van het project. De titels zijn steeds vrij; de ondertitels daarentegen staan vast,
Ondertitel: omdat ze vooral functioneel informatief moeten zijn en de lezer snel door de verschillende casusbeschrijvingen moeten leiden;

Par. 1. Titel Korte, inleidende aanduiding van het project als casus, inclusief de relevantie van deze casus voor de
Ondertitel: Inleiding Amsterdamse leefbaarheidsaanpak, voor ons onderzoek naar de effectiviteit daarvan, en voor de verdere ontwikkeling van de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak;

Par. 2. Titel Aangeven wie het initiatief namen om het project op te zetten, vanuit welke domeinen zij een bijdrage
Ondertitel: Het dynamische netwerk van actoren leverden (het publieke, professionele of politieke domein), hoe zij onderling hun relaties hebben georganiseerd in 't verleden en nu, in 't heden;
 In deze paragraaf 2 kan het merendeel van de gegevens worden verwerkt/geanalyseerd zoals verzameld onder (A) en (C) van het interviewprotocol;

Par. 3. Titel Beschrijven wat met het project wordt nagestreefd, wie de doelgroep is, welke methodiek het project
Ondertitel: Het maken van beleid volgt, in hoeverre vragen van derden het aanbod sturen, hoe het project zakelijk is geregeld;
 De antwoorden op deze vragen vervolgens verbinden met het begrip "leefbaarheid": welke betekenissen heeft dit begrip voor betrokkenen en welke consequenties hebben deze betekenissen (volgens jou/-betrokkenen) voor het maken van beleid? (Betekenissen zijn specifieke definities van een concept die veelzeggend zijn voor de betrokkene; betekenissen geven weer hoe een respondent een concept begrijpt.) In deze paragraaf gaat het met name over deel (B) van het interviewprotocol;

Par. 4. Titel Aangeven wat belangrijke breukpunten waren in het verloop van het project, wat er veranderde na deze
Ondertitel: Dynamische en stabiele ronden breukpunten (wellicht bracht de verandering stabiliteit!), en hoe dit werd gewaardeerd;
 In deze paragraaf 4 kunnen de gegevens worden verwerkt/geanalyseerd zoals verzameld onder (D) van het interviewprotocol;

Paragrafen 2, 3 en 4 horen inzicht te geven in de procesmatige en organisatorische aanpak van leefbaarheid in deze specifieke casus.

Par. 5. Titel In deze paragraaf beschrijven wat respondenten belangrijk vinden aan de casus: Waar zou het project
Ondertitel: Succes- en Faalfactoren minimaal aan moeten voldoen? Wat zou het minimaal moeten bereiken? De antwoorden op deze vragen zijn beoordelingscriteria;
 Vervolgens beschrijven in hoeverre het project volgens de respondenten ook voldoet aan deze criteria;
 In deze paragraaf gaat het met name over deel (E) van het interviewprotocol;

In paragraaf 5 wordt de effectiviteit van de leefbaarheidsaanpak in deze specifieke casus getoetst en wordt een deel van een toetsingsinstrumentarium aangeleverd.

Par. 6. Titel In deze slotparagraaf komen de conclusies en de lessen;
Ondertitel: Conclusies: deze lessen gaan zowel over de inhoud van het project als over de processen;
Lessen voor een effectieve aanpak De laatste twee blokjes van deel (E) het interviewprotocol (discussies en ontwikkelingsrichting) komen tevens in deze paragraaf aan de orde; hiermee wordt inzicht geboden in enkele bouwstenen voor een visie op leefbaarheid.

3.3 Korte beschrijving van cases en belangrijkste conclusies per case

In deze paragraaf zullen we kort aangeven waarop elke onderzochte case betrekking had en wat per case de belangrijkste conclusies zijn. De volledige case-beschrijving, conform bovenstaand protocol, is te vinden op de website www.swd.amsterdam.nl.

Buurtbeheer De Pijp

Korte aanduiding project

Buurtbeheer in De Pijp is een groot project en omvat meerdere deelprojecten, zoals: buurt-conciërges, buurtservicepunten, sportactiviteiten en buurtregisseurs. Een belangrijk doel van buurtbeheer is het verbeteren van de sociale leefbaarheid in een buurt. In het kader van het onderzoek is het interessant om te kijken hoe buurtbeheer (met daarin verschillende projecten) georganiseerd is.

In de Smaragdbuurt (buurt in De Pijp) zijn de beheerproblemen zowel van fysieke als sociale aard. De sociale leefbaarheid wordt bedreigd door overlast van rondhangende (Marokkaanse) jeugd, geluidsoverlast en burenruzies. In het stadsdeel De Pijp staat de term buurtbeheer vooral voor een werkwijze; een gezamenlijke aanpak van bijzondere problemen in een bepaald buurtdeel. Buurtbeheer is het middel om sociale leefbaarheid in een buurt te realiseren.

Buurtbeheer in de Smaragdbuurt kent een lange geschiedenis, die feitelijk begonnen is met de aanstelling van de eerste antivandalismemedewerker op het Smaragdplein aan het einde van de jaren tachtig. In de begroting van het stadsdeel De Pijp van 1990 werd voor het eerst het belang van buurtbeheer genoemd. Naast aandacht voor ouderen, educatie en projecten in het kader van scholing en toeleiding naar werk, werd in die begroting aandacht besteed aan verschillende leefbaarheidsprojecten. Begin jaren negentig is vervolgens met subsidie van het ministerie van Justitie in het kader van projecten 'buurtbeheer en criminaliteitspreventie' een bredere buurtaanpak tot stand gekomen met een accent op veiligheid.

Vervolgens is het project enige jaren vanuit sociale vernieuwing ondersteund, waarbij tevens voorzichtig een start werd gemaakt met uitbreiding van het buurtbeheer naar het Hercules Segherskwartier en het Oude Raiterrein.

Verschiedende partijen zijn verantwoordelijk voor verschillende onderdelen van buurtbeheer De Pijp (het stadsdeel voor de fysieke- en Stichting Welzijn De Pijp voor de sociale aspecten). In de praktijk leidt dit tot onduidelijkheid over wie wat doet. Zaken worden heen en weer geschoven tussen de partijen waardoor het proces soms moeizaam verloopt.



Lessen

Verschillende buurten, verschillende buurtbeheeraanpakken

Er bestaat niet één buurtbeheeraanpak die in alle situaties passend en effectief is. Verschillende werkwijzen kunnen worden toegepast, afhankelijk van het karakter van de buurt en de ambities van betrokkenen.

Strakke organisatie

Een strakke regie, coördinatie en communicatie is een noodzakelijke, maar nog geen voldoende voorwaarde. Alle partijen zullen zich veel meer dan tot nog toe moeten committeren aan een gezamenlijke en integrale aanpak in de buurt. Pas dan kan ook met recht een beroep worden gedaan op de inzet en de betrokkenheid van bewoners.

Waar moeten we met onze klachten naar toe?

In het veld blijkt onduidelijkheid te bestaan over de klachtenprocedure bij het stadsdeel. Over het algemeen worden meldingen en klachten via buurtbeheer redelijk tot goed verholpen. Er bestaat echter geen inzicht in de meldingen en klachten die rechtstreeks bij de betreffende organisaties worden ingediend. In 1999 is door het stadsdeel een klachtencoördinator aangesteld, maar het takenpakket en de werkwijze zijn nog niet bekend. Uitgaande van een positieve grondhouding ('elke klacht is een gratis advies') kan een duidelijke en laagdrempelige klachtenprocedure veel goodwill onder bewoners en een schat aan informatie over de ontwikkelingen in de buurten opleveren. Dit vereist wel dat de hele procedure (opname, registratie, afhandeling, terugmelding, periodieke evaluatie) zorgvuldig wordt doorlopen en bewaakt.

Wie doet de coördinatietaak buurtbeheer in de toekomst?

Bij alle projecten bestaat er onzekerheid over de ambities van het stadsdeelbestuur rond het wijkgericht werken, over de invulling van nieuwe functies (wijkwethouder, wijkcoördinator en wijkbeheerder) en over de mate waarin dit de huidige buurtbeheeraanpakken gaat doorkruisen. Het is zowel voor de stadsdeelorganisatie zelf als voor de samenwerkings-partners en de bewoners belangrijk dat hierover op korte termijn duidelijkheid wordt verschaft. Daarbij is regelmatig de waarschuwing uitgesproken om niet met een standaardaanpak voor alle buurten te komen (te zwaar voor de ene buurt en te licht voor de andere buurt).

Wijkgericht werken is hierbij een organisatieprincipe en een werkwijze die binnen de stadsdeelorganisatie wordt ontwikkeld en ingevoerd (topdown). Buurtbeheer betreft vooral de ondersteuning van bewoners/ beheergroepen, de signalering van knelpunten en de netwerkfunctie tussen allerlei instellingen op buurniveau (bottom up).

Veiligheidssteunpunt Transvaalbuurt

Korte aanduiding project

Bij een veiligheidssteunpunt kunnen bewoners terecht met vragen en problemen die betrekking hebben op veiligheid (op straat, in de woning, burenoverlast, enz.). Uiteindelijk moet door het beantwoorden van deze vragen en het oplossen van de problemen een veilige en leefbare buurt ontstaan.

Het eerste initiatief in Amsterdam dat achteraf onder de naam 'veiligheidssteunpunt' kan vallen, was een winkel op het Waterlooplein (onderdeel van de Stopera). Bewoners en marktbezoekers konden hier terecht met vragen en problemen omtrent de veiligheid in de buurt. Uiteindelijk is de naam veiligheidssteunpunt ontstaan. Na dit eerste veiligheidssteunpunt in Amsterdam volgen er al snel meer als de politie deze gedeconcentreerde en gebiedsgerichte aanpak tot haar beleid maakt. Deze veiligheidssteunpunten vertonen onderling veel verschillen en hebben ook niet allemaal de naam 'veiligheidssteunpunt'. Dit leidt tot verwarring bij de bewoners: waar kunnen zij met welke vragen terecht?

In de cases-analyse wordt het veiligheidssteunpunt Transvaalbuurt uitgebreider besproken. Dit veiligheidssteunpunt bestaat uit een post waar bewoners met vragen en problemen terecht kunnen. Een eerder opgezet project 'Suppoost' is hierin ondergebracht.



Lessen

De lage drempel van het veiligheidssteunpunt

Het veiligheidssteunpunt is gemakkelijk voor mensen bereikbaar; dat betekent in principe dat meer vragen en problemen op de goede plaats terecht kunnen komen. Dat geldt zeker als meer instanties bij elkaar op een locatie zitten en samenwerken.

Problematisch is wel dat gegevens over het aantal bezoeken en het aantal afgehandelde problemen ontbreken. Daardoor ontbreekt zicht op het werkelijke succes van het veiligheidssteunpunt.

Stedelijke afstemming

In en om de Transvaalbuurt lopen meerdere veiligheidsprojecten naast elkaar. Tussen deze projecten bestaat onderling weinig kennisoverdracht. Daardoor ontbreekt het aan gemeenschappelijk leervermogen. Bovendien is voor de bewoners onduidelijk waar ze nu terecht kunnen met bepaalde problemen.

Door overleg tussen te verschillende veiligheidssteunpunten te organiseren probeert een beleidsmedewerker bij het stadsdeel de steunpunten binnen het stadsdeel op elkaar af te stemmen. In het stadsdeel wordt dus al aan afstemming tussen de veiligheidssteunpunten gewerkt.

Een volgende stap zou stedelijke afstemming kunnen zijn. Die zal er uiteindelijk voor kunnen zorgen dat iedere bewoner in Amsterdam een helder beeld heeft van wat "een veiligheidssteunpunt in mijn buurt" is.

Afsluiten portiek Spuistraat

Korte omschrijving project

Het project om een portiek in de Spuistraat af te sluiten startte, omdat een aantal bewoners klachten hadden over 'ongewenste gasten' in hun portiek. Woningbouwvereniging De Key is op zoek gegaan naar een oplossing. Deze was snel gevonden: het afsluiten van het portiek. Uiteindelijk is besloten de maatregel uit te breiden met het verfraaien van het portiek.

Bij dit project zijn twee partijen betrokken: woningcorporatie de Key en de bewoners van het complex op de Spuistraat. Het afsluiten van een portiek lijkt een eenvoudig project (uitvoering van een maatregel) in vergelijking met de andere projecten uit dit onderzoek; toch duurde het drie jaar voordat de voorgenomen maatregelen werden gerealiseerd.

Het is interessant om te kijken hoe een woningcorporatie omgaat met een wens van de bewoners om de leefbaarheid in hun wooncomplex te vergroten. Eveneens is de vraag of drie jaar wachten op het afsluiten van een portiek voor de bewoners niet erg lang is.

Lessen

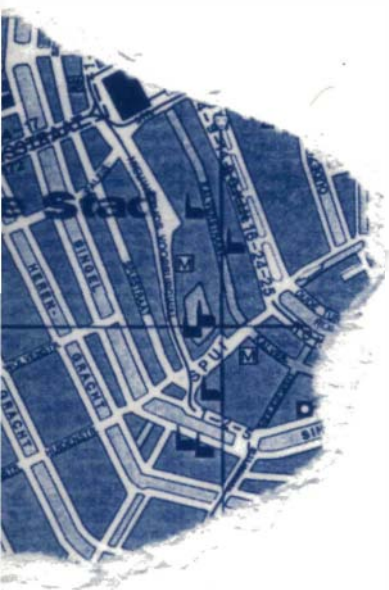
Lange procedures

Het heeft heel lang geduurd voordat het portiek daadwerkelijk is afgesloten. Hierdoor is het vertrouwen van de bewoners verloren. De bewoners werden van de plannen op de hoogte gehouden, maar hadden zelf weinig in te brengen.

Het bestuur van de Key moest beslissen over het geld dat moet worden uitgegeven aan de portiek. Dit is een reden dat het afsluiten van de portiek zo lang op zich heeft laten wachten. Mandatering zou ervoor kunnen zorgen dat dit soort beslissingen sneller genomen kunnen worden.

De positie van de dak- en thuislozen

In dit project zijn twee partijen betrokken: bewoners en woningcorporatie 'De Key'. Complexe samenwerkingsverbanden met veel participanten bestaan in dit project niet. Een partij die lijkt te ontbreken in dit project zijn de dak- en thuislozen. De bewoners en de woningcorporatie willen 'ongewenste' gasten weren uit de portiek. Het afsluiten van de portiek is daarvoor een effectieve maatregel. Toch zullen de daklozen een andere plaats gaan zoeken waar ze af en toe kunnen verblijven. Het afsluiten van de portiek zal daarom leiden tot verplaatsing van het 'probleem'. Dit project verbetert de leefbaarheid in de flat, maar kan de leefbaarheid elders in de buurt verslechteren. In samenwerking met een welzijnsorganisatie zou kunnen worden gekeken naar oplossingen die ervoor zorgen dat zowel de positie van de bewoners als van de dak- en thuislozen in acht wordt genomen. Alleen zo kan een leefbare wijk ontstaan.



Beheerbedrijf Oost

Korte omschrijving project

In 1996 werd door 'Woningbedrijf Amsterdam' (WBA) het idee opgepakt om de leefbaarheid in het stadsdeel Oost projectmatig aan te pakken. Er werd een bestuur samengesteld, dat zorgde voor het opstarten van het project. In het bestuur zitten mensen uit kringen van het WBA, de woningbouwvereniging Het Oosten en het stadsdeel Oost, maar dan wel op persoonlijke titel. WBA heeft gezorgd voor het beginkapitaal. Het 'Beheerbedrijf Oost' was geboren. Het bedrijf is bedoeld voor de mensen in de buurt en moet zorgen voor werkgelegenheid in de buurt.

Werkzaamheden die werknemers van het 'Beheerbedrijf Oost' uitvoeren bestaan uit simpele klusjes in en om het huis (klein montagewerk, vegen en toezicht houden). In de folder van 'Beheer Bedrijf Oost' staat het volgende: "Beheer Bedrijf Oost staat voor leefbaarheid. Blijvende aandacht voor de zaken als schone straat met mooie portieken of een verzorgd trappenhuis waar alle lampen het doen geven verloedering geen kans. Opruimen, schoonmaken en aanneemklussen in uw buurt kunt u laten doen door Beheer Bedrijf Oost."

Het 'Beheer Bedrijf Oost' profileert zich naar buiten als een commercieel bedrijf waarbij vak-kennis en betrokkenheid op een unieke wijze zijn gecombineerd.

Voor de verdere ontwikkeling van de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak is het interessant om ook deze commerciële kant van leefbaarheidsaanpakken te bekijken.



Lessen

Strakke opzet/aanpak/organisatie

Voor het beheerbedrijf (althans voor de bedrijfsleider) betekent leefbaarheid: schoon, heel en veilig. Belangrijk is dat bij de leefbaarheidsactiviteiten duidelijke doelstellingen worden afgesproken met de betrokkenen. Belangrijk is ook dat bij de uitvoering van het project, naast werkzoekenden, ook altijd professionals betrokken zijn. Dan blijkt een commercieel bedrijf met werkzaamheden op het gebied van leefbaarheid levensvatbaar. Dat vereist dus wel een strakke opzet, aanpak en organisatie.

Te breed gaat niet

Het succes van het beheerbedrijf heeft echter ook een keerzijde. Door werk aan te nemen in andere delen van de stad - op een gegeven moment werkte men in Oost, Zuidoost, maar ook in West en Zuid bleek de 'span of control' van het bedrijf onvoldoende. Hierdoor begon de organisatie in haar voegen te kraken. Aan de doelstelling bewoners te laten werken in hun eigen buurt wordt op deze manier voorbijgegaan. Kennelijk vormen leefbaarheidsprojecten, althans op deze manier georganiseerd, een bezigheid die zich dichtbij of rond het 'eigen huis' af moet spelen.

Verschuiving van leefbaarheids- naar werkgelegenheidsproject

Voor de 'Beheer Bedrijf Oost' is het op het moment moeilijk om goede arbeidskrachten te vinden. Het zoeken en begeleiden van de arbeidskrachten kost veel tijd. Het lijkt erop dat het project met de doelstelling 'werken aan leefbaarheid' verandert in een werkgelegenheidsproject. Doordat werkgelegenheid een belangrijk doel van het project wordt, is er veel tijd nodig voor het werven en ondersteunen van arbeidskrachten. Deze tijd kan niet gebruikt worden om te werken aan leefbaarheid.



Stedelijke afstemming meldpunten extreme overlast

Korte omschrijving project

In Westerpark is begin jaren '80 een meldpunt drugsoverlast opgericht. Nadat dit project een succes bleek, werden op meerdere plaatsen in Amsterdam meld- en coördinatiepunten opgericht. Het verschil tussen coördinatie- en meldpunten is dat zich bij de eerste alleen erkende verwijzers zich mogen melden (GG&GD, woningcorporatie, enz.) en bij een meldpunt ook bewoners zelf mogen bellen of langskomen.

Iedereen is ervan overtuigd dat de huidige overlastbestrijding effectief is, maar er is weinig materiaal om dat gevoel van tevredenheid te onderbouwen. De verschillende overlastprojecten registreren op verschillende manieren. Hierdoor is het lastig om op stedelijk niveau de vraag te beantwoorden over hoe effectief de bestrijding van de overlast is. Betere afstemming tussen de meld- en coördinatiepunten kan de verzameling van vergelijkbare gegevens vergemakkelijken. Niet alleen vanuit de centrale stad, maar ook vanuit de stadsdelen bleek een behoefte aan afstemming te bestaan. Daarom is in 1998 besloten een stedelijk platform op te richten. Al eerder zijn er initiatieven geweest om de meldpunten meer op elkaar af te stemmen. Het proces naar stedelijke afstemming loopt dus al jaren. Het bleek moeilijk om concreet zaken te regelen als niet één partij de coördinatie op zich nam. In 1998 is besloten dat Dienst Welzijn (centrale stad) deze taak op zich zou nemen. Het project dat hier wordt besproken is de stedelijke afstemming van de meldpunten extreme overlast vanaf het moment dat Dienst Welzijn de coördinatietaak op zich heeft genomen.

Dit valt dus in een andere categorie dan de andere projecten die voor dit onderzoek zijn geselecteerd. Het gaat hier over het creëren van samenhang tussen de verschillende meldpunten in Amsterdam. Juist doordat dit project zich op een 'abstractere' beleidsmatig niveau afspeelt, is het interessant dit project nader te bekijken. Het afstemmen van de verschillende meldpunten extreme overlast is een proces waar veel partijen bij betrokken zijn.

Lessen

Spanningsveld centraal/decentraal

Een belangrijke les die aan dit project verbonden kan worden is het verschil in woordgebruik en de betekenissen die daar aan verbonden worden: regie (centrale stad), ondersteuning (stadsdelen) en afstemmen (compromis). Hier ligt een stevig spanningsveld, dat alles te maken heeft met de verhouding tussen het centrale en het decentrale bestuur in Amsterdam. Al vaker is geconstateerd dat juist hier de achilleshiel van het Amsterdamse bestuurlijke stelsel ligt. Daar waar samenwerking en afstemming vanuit de maatschappelijke problematiek voor de hand liggend en noodzakelijk is, blijkt die vanuit de bestuurlijke realiteit moeizaam of niet gerealiseerd te kunnen worden.

Leefbaarheidsprojecten die op één plek 'geboren' worden en daarna verspreid raken over de stad, leiden niet automatisch tot stedelijk beleid. En stadsbreed geformuleerd beleid leidt niet als vanzelf tot betekenisvolle uitvoering op decentraal niveau. Hier zitten stevige hobbels en spanningen tussen. Voor productieve beleidsinspanningen van het Amsterdamse bestuur, ook op het gebied van leefbaarheid, is het van groot belang dat hierin verandering komt.

Leren van lessen uit het verleden

Het volgende punt ligt in het verlengde hiervan. Het project is in 1998 gestart. In de jaren hiervoor hebben al meerdere overleggen plaatsgevonden over extreme overlastsituaties en de afstemming van de meld- en coördinatiepunten. Hieruit kan veel informatie en ervaring gehaald worden die kan helpen bij de stedelijke afstemming van de meld- en coördinatiepunten. Het is te betreuren dat hiervan onvoldoende gebruik is gemaakt.

Wie coördineert?

Het platform, met daarin meerdere partijen, heeft de coördinatietaak gekregen van het project. In de praktijk blijkt het moeilijk om deze taak door veel verschillende partijen te laten uitvoeren. Wanneer niet goed wordt afgesproken welke partij een project coördineert, blijkt een project niet goed te lopen.

Veilige Vindplaatsen Zuidoost

Korte omschrijving project

In Amsterdam is in twee stadsdelen gestart met Veilige Vindplaatsen, namelijk in de stadsdelen Zuidoost en Noord. Zij maken onderdeel uit van het streven naar een veilige woonomgeving en worden grotendeels gefinancierd uit het Grote Stedenbeleid. In andere stadsdelen worden nu eveneens Veilige Vindplaats projecten opgestart, met als één van de doelen de overlast die jongeren in de buurt veroorzaken tegen te gaan.

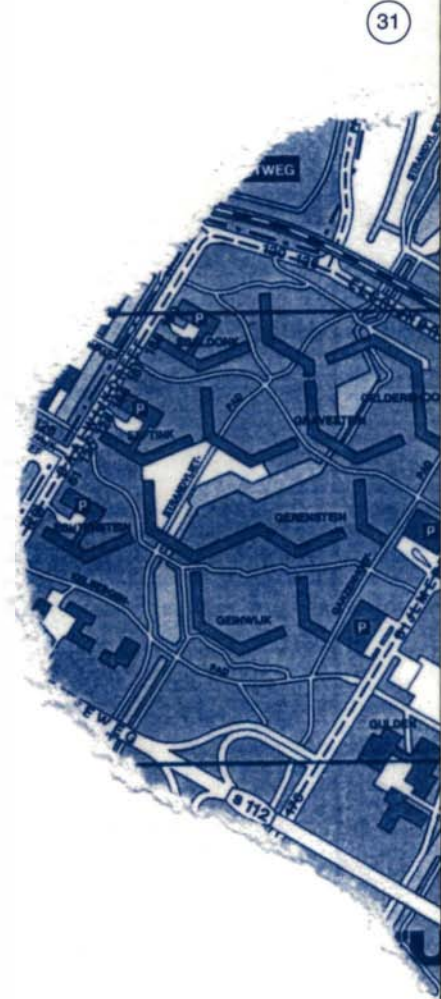
In het project in Zuidoost is het creëren van een veilige omgeving het uitgangspunt voor een Veilige Vindplaats. In Zuidoost functioneren op dit moment twee Veilige Vindplaatsen namelijk Klieverink City en Eeftink City. Het ontstaan van het project Eeftink City is het gevolg van het groot aantal straatroven dat gepleegd werd door jongeren uit de buurt. Het project is gestart met het idee dat door een eigen plek voor de jongeren de veiligheid in de E-buurt vergroot zou worden. Voor de K-buurt geldt hetzelfde uitgangspunt. De twee Veilige Vindplaatsen richten zich op jeugdige bezoekers vanaf 15 jaar. In beide buurten is sprake van overlast door jongeren; zoals straatroof, rondhangen et cetera.

Lessen

Veilige vindplaats voor wie?

Voor de jongeren, de politie of voor de bewoners? Klieverink City en Eeftink City in Amsterdam Zuidoost zijn in eerste instantie een veilige vindplaats voor de jongeren zelf. Een ontmoetingsplek waar ze kunnen rondhangen, aan activiteiten kunnen meedoen of waar de wegen naar opleiding, werk of hulpverlening worden aangegeven.

Voor de politie betekent de vindplaats een concentratie van jongeren waardoor toezicht, kennen en gekend worden en aanspreken makkelijker worden. Het is echter niet de bedoeling dat zij



hier op zoek kunnen gaan naar mogelijke daders.

Of het project de omgeving leefbaarder maakt is niet duidelijk. Wel geeft de politie aan dat er duidelijk een daling is van het aantal straatroven in de E-buurt en K-buurt. Het is niet bekend wat het project voor buurtbewoners betekent en of zij zich veiliger voelen. Wellicht heeft een georganiseerde plek ook weer een aanzuigende werking op allerlei jongeren uit andere buurten. In de praktijk blijkt dat veel mensen zich onveilig voelen wanneer zij een groepje jongeren alleen maar zien staan. "Sommige mensen zien jongeren en gaan dan al omlopen".

In welke buurt plaats je een Veilige Vindplaats?

In een leefbare wijk moeten voorzieningen aanwezig zijn, anders wordt het een saaie buurt.

De K-buurt (Klieverink) en E-buurt (Eeftink) in de Bijlmer staan bekend als buurten waar weinig te doen is, maar wel veel te beleven.

De 'Veilige Vindplaats' projecten springen in op de behoefte van jongeren om op een plek samen te komen, elkaar te ontmoeten. Deze behoefte biedt kansen om jongeren aan te spreken, te betrekken en wellicht verder te brengen.

Op dit moment wordt op diverse plaatsen in Amsterdam gestart met het project 'Veilige Vindplaats'. De vraag is in welke buurten je een 'Veilige Vindplaats' plaatst, wat zijn de criteria, wat is het verschil met een regulier jongerencentrum en wie draagt de kosten?

Leefbaarheid versus werkgelegenheid

Door het aanstellen van jongeren uit de doelgroep is er op dit moment een gering onderscheid tussen het niveau van de doelgroep en de toezichthouders en coaches. Er wordt door de project-leider veel tijd geïnvesteerd in de begeleiding van de toezichthouders en coaches. Hierdoor komen andere belangrijke zaken niet of nauwelijks aan bod, zoals het verder ontwikkelen van het netwerk, projecten gericht op empowerment van de doelgroep, betrekken van buurtbewoners, et cetera. Een project, dat gericht is op het verbeteren van de leefbaarheid wordt hiermee enigszins 'overwoekerd' door de aandacht voor werkgelegenheid en arbeidstoeleiding die het project op dit moment vraagt. Hoeveel aandacht gaat er naar werkgelegenheid: begeleiding van coaches en toezichthouders. En hoeveel tijd en energie blijft over om te werken aan leefbaarheid, jongeren begeleiden en de doelstelling van het project waar te kunnen maken. Tevens is de vraag of de moeilijke doelgroep die een Veilige Vindplaats binnen krijgt niet meer professioneel jongerenwerk behoeft.

Pleinwerk Osdorp

Korte beschrijving project

Onder de noemer pleinwerk worden in Amsterdam op diverse vaste plekken in de openbare ruimte activiteiten georganiseerd voor en door de jeugd van 4 tot 22 jaar. In Osdorp is het pleinwerk ontwikkeld en uitgevoerd op het Louis de Visserplein. Met pleinwerk wordt beoogd de overlast in de wijk te verminderen, de sfeer in de buurt te verbeteren en zowel jongeren als ouders zich vei-



lig te laten voelen. Daarmee is het project een voorbeeld van een aanpak waarmee men de leefbaarheid in een buurt wil vergroten.

Het project is in 1996/1997 van start gegaan. Het pleinwerk in Osdorp wordt voor 90% gefinancierd uit het Grote Stedenbeleid, het overige deel komt voor rekening van het stadsdeel Osdorp. De uitvoering van het project ligt in handen van de stichting Impuls; het stadsdeel is verantwoordelijk voor het beheer van het plein.

Het pleinwerk in Osdorp heeft met name een buurtfunctie. Kinderen en jongeren die in de directe omgeving van het plein wonen maken gebruik van de faciliteiten. Het project heeft een ledenbestand van 300 kinderen; in 1988 waren er dagelijks 80 tot 135 kinderen en tieners op het plein om deel te nemen aan de activiteiten van het sport- en spelteam. Met name de Marokkaanse jeugd maakt gebruik van het aanbod.

Het project floreert. Uit een evaluatie komt naar voren dat het project zo goed loopt dat er behoefte is aan meer capaciteit en meer speelgoed. Andere buurten kijken inmiddels jaloers naar het plein. In hun buurt houdt de overlast aan: zo'n plein willen zij ook!

Lessen

Keuze voor pleinwerk

Het pleinproject is afhankelijk van de Melkertregeling en het Grote Stedenbeleid. Zonder deze middelen is het voortzetten van pleinwerk niet mogelijk. Pleinwerk is kostbaar en onmogelijk om op ieder plein (in achterstandswijken) te starten. De vraag is dan ook waarom in een bepaalde buurt wel zo'n voorziening is en in een andere wijk niet. Keuzes hiervoor lijken enigszins willekeurig of toevallig gemaakt te worden.

Het effect van pleinwerk

Het project is in de ogen van betrokkenen een succes, maar de effecten die genoemd worden zijn niet of nauwelijks te staven aan cijfers en/of onderzoek onder betrokkenen. Het ontbreekt aan criteria voor het succes van het project, en voorzover aanwezig is onduidelijk hoe en wanneer deze gemeten kunnen worden. Toch kan men wel zeggen dat het project van invloed is op de leefbaarheid. De overlast in de omgeving van het plein is afgenomen en het plein wordt goed onderhouden. Een keerzijde is dat overlast in andere wijken/buurten weer kan toenemen.

Prettig wonen doen we zo

Korte beschrijving project

Het project 'Prettig wonen doen we zo!' borduurt voort op projecten zoals bijvoorbeeld portiekgesprekken. Het beoogt de leefbaarheid in en rond wooncomplexen te vergroten door middel van het opstellen van gezamenlijk geformuleerde woonregels. Het directe doel is de bevordering van sociale cohesie.



Kenmerkend voor het project is voorts dat de woningcorporaties leefbaarheid zien als een belangrijk marketingsinstrument. Daarom willen de corporaties een prominente rol spelen in het vergroten van leefbaarheid. De aandacht voor de woning in enge zin, breidt zich de laatste jaren steeds meer uit naar aandacht voor de woonomgeving.

In 1996 is woningbouwvereniging De Key gestart met een eerste pilotproject. Het pilotproject was met name gericht op het gezamenlijk formuleren van woonregels en vervolgens elkaar aanspreken op deze regels. Dit project is in 1998 geëvalueerd. Op basis van de bevindingen is besloten een groter project te starten in samenwerking met een aantal andere corporaties. De projectinhoud is sterk aangepast en is in de huidige vorm officieel gestart aan het begin van 1999. De concrete uitvoering van het project is bij De Key in het najaar van datzelfde jaar gestart en gericht op twee wooncomplexen in Sloterplas.

Lessen

Leefbaarheid als marketinginstrument

Woningcorporatie De Key ziet leefbaarheid steeds meer als een marketinginstrument. Het voor deze casus geïnterviewde rayonhoofd heeft een hekel aan het woord 'woningtoewijzing'. Daaruit spreekt volgens hem het verouderde idee dat er niets te kiezen valt voor de klant in de sociale huursector; namelijk de keuze voor een bepaalde woonomgeving. Deze ontwikkeling zal tot gevolg hebben dat het investeren in leefbaarheid door de corporaties niet meer als een 'restpost' gezien wordt waarvoor men jaarlijks slechts een klein budget reserveert. Vanuit de marketinggedachte zal er in de toekomst flink geïnvesteerd moeten worden in de leefbaarheid van wooncomplexen en hun omgevingen. De corporaties willen klanten die graag in hun woningen willen wonen. Daarom zullen ze ook moeten investeren in de woonomgeving. In hoeverre deze marketinggedachte reëel is voor de nog steeds erg gespannen sociale woningmarkt in Amsterdam moet nog blijken. In deze markt heeft men bovendien te maken met een oververtegenwoordiging van bewoners die bezig zijn te overleven, die volgens de algemeen geldende regels sociaal niet vaardig zijn en die moeite hebben met communicatie. Op dit moment zijn er nog geen gegevens bekend in hoeverre het project slaagt, en of er een duidelijk verschil is tussen de diverse wooncomplexen waar het project gedraaid heeft.

Verantwoordelijkheid corporatie versus lokaal bestuur

Het geïnterviewde rayonhoofd hoopt niet dat er sprake is van een typisch Amsterdamse leefbaarheidsaanpak. Dat zou betekenen dat corporaties zich door een stadsdeel of centrale stad zouden laten sturen en geen eigen koers zouden varen. Corporaties hebben een eigen verantwoordelijkheid, waardoor er eigenlijk geen sprake kan zijn van een typisch Amsterdamse aanpak. Daarbij werpen corporaties zich op als een gelijkwaardige partner in het overleg met de overheid. Zij vervullen een belangrijke positie in het huisvestingsbeleid, en hebben in toenemende mate een rol en verantwoordelijkheid die vroeger exclusief bij de lokale overheid lag. Die rol zullen zij dan ook waar moeten kunnen maken. Het is de vraag of dat zich laat verenigen met begrippen en praktijken die in sterke mate aan marktverhoudingen ontleend zijn.

Duurzaamheid

Door de gekozen aanpak worden corporaties en bewoners gezamenlijk verantwoordelijk voor de leefomgeving. Dat is mooi. Maar een keerzijde is dat het project een groot beroep doet op

het communicatief en sociaal vermogen van mensen, dat het uitgaat van een situatie waarin er iets te kiezen valt en dat een effectieve aanpak om een grote inzet van zowel bewoners als corporaties vraagt. Aandacht voor woonregels en het bevorderen van sociale cohesie is een continue proces dat steeds gevoed moet worden. De vraag is op welke manier dat op lange termijn is vol te houden.

Lik-op-stukbeleid graffiti: een strijd tussen burgers en jongeren

Korte beschrijving project

Graffiti is een verzamelnaam voor het spuitwerk dat met name jongeren verrichten op zichtbare plekken in de stad. 'Taggers' brengen tekens, namen, en leuzen aan, en 'graffiti-artists' gekleurde vlakken of kunstwerken. Graffiti is voor de één een expressiemiddel, maar voor de ander vuiligheid. Als 'vuiligheid', en hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen het werk van 'taggers' of 'artists', wordt graffiti sinds enkele jaren verwijderd door de lokale overheid, maar ook door woningcorporaties. Zij huren daarvoor gespecialiseerde bedrijven in die binnen twee weken na een melding de graffiti komen verwijderen. Dit lik-op-stukbeleid graffiti wordt door burgers ervaren als een positieve bijdrage aan de leefbaarheid van Amsterdam. De vraag is in hoeverre er tevens plaats is voor 'graffiti-artists' en/of voor 'taggers' in Amsterdam?

De casus lik-op-stukbeleid graffiti is een voorbeeld van een strijd om de ruimte. In een soort spel dagen de autoriteiten en jongeren elkaar uit. Een vraag is of het genoemde spel zo kan worden gespeeld, dat graffiti een plaats zou kunnen krijgen in Amsterdam zonder dat het storend hoeft te zijn voor de andere bewoners in de stad

Lessen

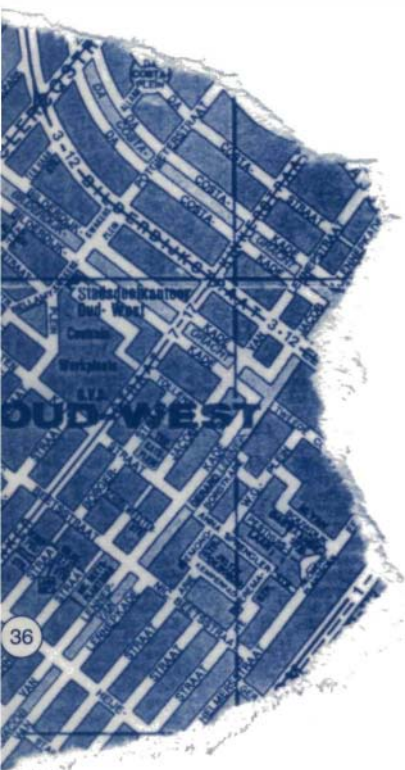
Zakelijk succes

Zakelijk gezien, voert woningcorporatie Ons Huis een succesvol anti-graffiti beleid. Van het lik-op-stukbeleid van Ons Huis kan worden geleerd dat het als woningcorporatie beter is zoiets als graffiti structureel aan te pakken dan ad-hoc, en dat het beter is een bedrijf in te huren dat is gespecialiseerd in het schoonmaken van gevels dan het zelf te proberen met een emmer en sop. Het graffiti-vrijhouden van de gevels is tevens een succesverhaal wanneer wordt gekeken naar de waardering van de klanten van een woningcorporatie: de huurders zijn er erg content mee. Dit beleid zou verder zakelijk kunnen worden verbeterd door een contract met een schoonmaakbedrijf aan te gaan samen met andere woningcorporaties. Contracten zouden dan per wijk of buurt kunnen worden afgesloten. Hierdoor zou het beleid mogelijk efficiënter kunnen worden gevoerd.



Maatschappelijke vraag

Vanuit een maatschappelijk oogpunt gezien, is er wel een vraagteken te plaatsen bij het lik-op-stukbeleid graffiti zoals dat wordt gevoerd door een woningcorporatie als Ons Huis. Het zo spoedig mogelijk verwijderen van het werk van 'graffiti-artists' en 'taggers' wordt gezien als een gegeven. Er wordt niet afgevraagd of er voor graffiti niet ook een plaats moet zijn in een voor iedereen leefbaar Amsterdam. Deze vraag wordt tot nu toe het domein geacht van de lokale overheid. Interessant zou zijn om na te gaan in hoeverre woningcorporaties er baat bij (kunnen) hebben om zich tevens met de gestelde vraag bezig te houden?



De ouderenconciërges in Oud-west

Korte beschrijving project

Hoewel ze eerder buurtconciërges werden genoemd, noemen de conciërges in Oud-West zich tegenwoordig voor de duidelijkheid liever ouderenconciërges. De ouderenconciërges in Oud-West houden namelijk geen toezicht op de publieke ruimte, maar zien er op toe dat de huishoudens van (alleenstaande) 55-plussers (meestal vrouw) kunnen blijven draaien. Dit door allerlei - huis-, tuin- en keukenklusjes te verrichten. De ouderenconciërges in Oud-West zijn niet verbonden aan het buurtbeheer, maar maken deel uit van het ouderenwerk (stichting Welzijn). De ouderenconciërges komen dagelijks bij ouderen thuis. In eerste instantie komen ze daar technische problemen verhelpen. De ouderenconciërges blijken echter ook een belangrijke sociale functie te vervullen. Soms is een ouderenconciërge de enige persoon met wie op een dag een praatje kan worden gemaakt. De ouderenconciërges worden soms geconfronteerd met eenzaamheid, ziekte, enzovoorts. De vraag is in hoeverre het sociale werk van de klusjesman/vrouw wordt erkend, en indien het wordt erkend, in hoeverre daar consequenties aan worden verbonden, in de zin van begeleiding en opleiding? De casus beschrijft het werk van de vijf ouderenconciërges en hun werkmeester en de krachtenvelden waarin zij participeren in Amsterdam Oud-West.

Lessen

Hybride organisatievorm

Een eerste les die de casus ouderenconciërges leert, is dat de introductie van zoiets als een uurprijs voor werk van hulpverleners een eigen dynamiek op gang kan brengen. In het geval van de ouderenconciërges kreeg de taal van hulp- en serviceverlening er concurrentie van de taal van zakelijke dienstverlening en afrekenen bij. Hierdoor ontstond een hybride organisatievorm: het werk van de klusjesman/vrouw was zowel sociaal als technisch van aard.

Zakelijk en hulpverlenend

De tweede les die de casus ouderenconciërges leert, is dat een hybride organisatievorm extra

zorg en aandacht vraagt van de leidinggevendenden, omdat het voor direct betrokkenen moeilijk kan zijn om niet in een proces of dynamiek terecht te komen waarin een keuze lijkt te moeten worden gemaakt tussen de ene of de andere taal/vorm. In de casus kwam de werkmeester tegenover de coördinatoren van de servicepunten te staan. Hierdoor kan gemakkelijk een conflict ontstaan, met name wanneer de organisatievormen contrasterende elementen bevatten. Vanuit de zakelijke taal is het bijvoorbeeld geëigend om te denken in termen van efficiëntie. Vanuit de hulpverlenende taal, daarentegen, kan een half uur koffie drinken met een klant heel effectief zijn, hoewel het vanuit de klusjes-optiek niet efficiënt is. Aan leidinggevendenden is het dan de taak om samen met de betrokkenen, in dit geval de werkmeester, de coördinatoren van de servicepunten, de ouderenconciërges, maar tevens de stadsdeelraad, na te gaan in hoeverre een mix van zakelijk en hulpverlenend eruit kan zien en welke gevolgen dat zou moeten hebben voor het organiseren van het werk van de ouderenconciërges. Hierin is tevens passende opleiding begrepen.

Zeggenschap en begeleiding

Een derde les is dat een conflict als het bovengenoemde met name vervelende consequenties heeft voor hen die weinig zeggenschap krijgen, in dit geval de ouderenconciërges. Over de hoofden van de ouderenconciërges heen werd een discussie gevoerd waar de ouderenconciërges geen deel aan hadden, maar alleen de nadelige gevolgen van ondervonden. Zo kon hun werkmeester, bijvoorbeeld, onvoldoende het sociale werk van zijn klusjesmannen-vrouw onderkennen. Hierdoor kregen de ouderenconciërges onvoldoende dagelijkse begeleiding om goed om te kunnen gaan met de moeilijke sociale situatie van hun klanten.

Uitvoeringsgericht beslissen

Een laatste hier te noemen les is dat politieke beslissingen die worden gemaakt ten gunste van burgers, zich soms in het proces tegen diezelfde burgers kunnen keren. Dit is met name het geval wanneer er onvoldoende aandacht is voor hen die het werk moeten verrichten, in dit geval de ouderenconciërges. Het instrumenteel introduceren en vervolgens weer afschaffen van een uurprijs deed geen recht aan de praktijk die door de uurprijs was ontstaan voor de ouderenconciërges en die voor hen betekenis had. Wanneer de context waarin de uitvoerend werkers hun werk moeten verrichten niet ondersteunend is, zullen zij geen goed werk kunnen verrichten. Hier ligt een taak voor de stadsdeelraad, de Ouderenraad en de managers van de welzijnsstichting.

Het houden van portiekgesprekken

Korte beschrijving van het project

Sinds 1990 worden er door de hele stad portiekgesprekken georganiseerd. Woonmaatschappelijkwerkers, soms vergezeld door een buurtconciërge, zoeken de mensen thuis op, in hun directe woonomgeving, als bewoners van een galerij of een portiek. De bedoeling van een



portiekgesprek kan uiteenlopen van welkom heten op de trap tot het komen informeren naar problemen. Ook de methodiek loopt uiteen. In de case worden een aantal varianten beschreven. De casus portiekgesprekken is een voorbeeld van een leefbaarheidsaanpak waarbij de concentratie ligt bij de meest directe leefomgeving: de burens en de trap.

Tot nu toe is de ervaring met portiekgesprekken dat het een aantal jaren in een bepaalde vorm wordt volgehouden. Na een aantal jaren komt het concept ter discussie te staan en is het onzeker of het wordt voortgezet en indien het wordt voortgezet, in welke vorm. Portiekgesprekken houden het midden tussen een regulier beleid en een tijdelijke campagne.

Lessen

Benoemen van varianten

In de casusbeschrijving zijn een aantal varianten van portiekgesprekken naar voren gekomen. Beslist zijn er meer varianten in omloop. Dit is een typische casus waarbij het achterhalen van de scala aan varianten behulpzaam zou zijn bij het voeren van beleid ten aanzien van portiekgesprekken: zou het niet een goed idee zijn als er een kenniscentrum in Amsterdam bestond waar je dergelijke informatie kon opvragen? Of die in staat was om een seminar te organiseren ten behoeve van ervaringsuitwisseling?

Evaluatie en intensiteit

Een evaluatie van de portiekgesprekken door na te gaan hoe deze worden ervaren door huurders en woonmaatschappelijk werkers zou bovendien behulpzaam kunnen zijn bij het nadenken over de intensiteit van het beleid. Intensiteit in de zin van een op gezette tijden terugkerende campagne of permanent regulier beleid. Als het erg wordt gewaardeerd, als de effecten ervan Book op de langere termijn substantieel bijdragen aan een leefbare trap dan is het de moeite waard ze te blijven organiseren. Echter, gegeven de tijd die het in beslag neemt, is het wellicht een goed idee portiekgesprekken vooral als een regelmatig terugkerende campagne te benaderen en alleen op bescheidener schaal als regulier beleid. Wellicht blijft het zo ook leuker voor de uitvoerenden en de bewoners.

Buurtconciërges in Amsterdam-Noord

Korte beschrijving project

De buurtconciërges in Amsterdam-Noord zijn werkzaam bij de stedelijke dienst Stadstoezicht. Buurtconciërges maken rondes door de wijk en signaleren daar bepaalde oneffenheden, zoals struiken die te hoog zijn gegroeid, boomtakken die te laag hangen, stoeptegels die zijn verzakt. Buurtconciërges verhelpen in de regel dergelijke oneffenheden niet zelf, maar geven deze door aan de instanties die daarvoor zijn en waarmee een contract is afgesloten. Voor deze instanties zijn de buurtconciërges de ogen en oren in de wijk.

De buurtconciërges hebben de contacten op straat en zij zijn het die worden aangesproken door buurtbewoners wanneer oneffenheden en/of problemen niet snel en goed worden verholpen. De buurtconciërges zijn dus afhankelijk van de instanties om goed werk te leveren.



Zelf dragen de buurtconciërges hieraan bij door hun contactpersonen bij de verschillende instanties direct en goed te informeren over wat de oneffenheden of problemen zijn en waar ze zich voordoen.

Lessen

Precies werken

De buurtconciërges zijn erg precies. Wanneer instanties niet even precies reageren op de meldingen van de buurtconciërges, dat wil zeggen binnen de contractueel afgesproken tijdslimiet, dan is dit bijna een belediging. De zeer geordende manier van werken van de buurtconciërges wordt tevens verwacht bij de contractpartners, zoals de verschillende diensten van het stadsdeel en de woningcorporaties. De partners blijken dit in de praktijk niet altijd te kunnen waarmaken. Onderdeel van het werk van de buurtconciërges is daarom instanties te blijven herinneren aan gemelde oneffenheden tot het moment dat ze daadwerkelijk zijn verholpen.

Persoonlijke contacten

Hoewel deze praktijk, waarbij instanties niet altijd binnen de tijdslimiet adequaat (kunnen) reageren, tot op zekere hoogte wordt geaccepteerd door de buurtconciërges en hun teamleiders, hebben ze ook moeite met deze praktijk. Interessant is om te zien dat de buurtconciërges en teamleiders er veel minder moeite mee hebben wanneer zij hun contactpersonen bij de verschillende instanties beter kennen. Door het persoonlijke contact kan begrip ontstaan voor al het menselijke aan organiseren en organisaties. Het rationele wordt erdoor gerelativeerd. Dit heeft voordelen, onder andere voor de buurtconciërges zelf, die immers erg afhankelijk zijn van die contactpersonen. Op deze manier weten de buurtconciërges namelijk dat ze serieus worden genomen en dat er naar hen wordt geluisterd, maar dat door krachten buiten hen en hun contactpersonen om, dingen soms niet één, twee, drie kunnen.

Gedegen administratie

Opvallend aan het werk van de buurtconciërges is de gedegen administratie die zij voeren. Bij de ouderenconciërges in Oud-West, bijvoorbeeld, worden de klussen wel in de computer gezet, maar er lijkt niemand te zijn die ernaar kijkt of vraagt. Dit is duidelijk anders bij de buurtconciërges in Noord.

De gedegen administratie staat niet op zichzelf: het is onderdeel van een algemene gedisciplineerde werkhouding. Deze werkhouding komt bijvoorbeeld ook duidelijk naar voren in de goed georganiseerde begeleiding van de buurtconciërges door de teamleiders. De uniformen versterken dit beeld van discipline nog.

Discipline en persoonlijke contacten

Deze discipline staat echter niet op zichzelf: er is ruimte voor persoonlijke (en niet slechts functionele) relaties, met de contactpersonen van de instanties, met bewoners, en met de begeleidingscommissies. Dit persoonlijke zorgt ervoor dat het gedisciplineerde niet de overhand kan nemen met als mogelijk gevolg een te sterke rationalisering van het werk. Dit zou niet passend zijn in de context van werken aan leefbaarheid dat samen moet worden gedaan met vele andere mensen die ook zo hun ideeën, verwachtingen en wensen hebben.

3.4. Samenvatting en conclusies

Voor dit deel van het onderzoek naar leefbaarheidsaanpakken in Amsterdam zijn 12 cases bestudeerd. In de onderzoeksactiviteiten lag de interesse in eerste instantie bij de zelf-evaluaties van de respectievelijk respondenten. Zij zijn de experts. Zij kunnen op basis van hun ervaringen met het dagelijks werken aan de leefbaarheid van Amsterdam succes- en faalfactoren aanreiken, tenminste van de aanpak waar zij bij zijn betrokken.

De selectie van deze 12 casus was gebaseerd op de maximale variatie strategie: de casus zouden moeten variëren in aantal en type betrokken partijen, in aantal na te streven doelen, in het type project, beleid, of maatregel, in verspreiding over de stad en in verspreiding over de woningcorporaties. Tijdens de selectieprocedure bleek dat verscheidene projecten in meerdere stadsdelen voorkwamen. Dit, en het ermee gepaard gaande grote aantal projecten, is niet verwonderlijk voor een grote stad als Amsterdam. Bijvoorbeeld het houden van portiekgesprekken, is een arbeidsintensieve aangelegenheid, waar dus veel woonmaatschappelijk werkers en/of buurtconciërges voor nodig zijn. Het grote aantal projecten zegt echter niet direct iets over de gevarieerdheid ervan.

Hieronder zal eerst worden ingegaan op verschillende betekenissen van het begrip leefbaarheid en hoe met die betekenissen beleidsmatig kan worden omgegaan. Vervolgens wordt de organisatie van het werken aan leefbaarheid besproken en hoe het werken aan leefbaarheid eventueel anders kan worden georganiseerd. Daarna zal ook worden ingegaan op de vraag hoe van elkaars ervaringen geleerd kan worden en hoe systematischer aan beleidsevaluatie kan worden gewerkt. Hoewel deze beschouwing primair over de onderzochte cases gaat, zal een enkele keer ook worden gerefereerd aan inzichten of opmerkingen uit de leefbaarheidsateliers (zie hoofdstuk twee).

3.4.1 De verschillende betekenissen van het begrip "leefbaarheid"

Hoewel de directe vraag "Wat betekent leefbaarheid voor u?" in de meeste gevallen werd beantwoord met "schoon, heel, veilig, en prettig wonen", bleek bij nadere bestudering van de gesprekken en casusbeschrijvingen dat aan deze algemene betekenis vele nuances werden meegegeven. De succes- en faalfactoren, die door de respondenten en door deelnemers aan het evaluatie-atelier werden genoemd, waren dan ook ingegeven door deze verschillende betekenissen van het begrip 'leefbaarheid'. Op grond van het credo 'schoon, heel, veilig, prettig' ligt het bijvoorbeeld niet voor de hand dat leefbaarheid ook betekent dat bewoners hun zegje kunnen doen en dat daar serieus naar wordt geluisterd.

Een deelnemer aan het evaluatie-atelier vertelde in dit verband het verhaal van melkboer X. Na enkele dagen te hebben geoefend om zijn pleidooi tegen de plaatsing van fietsenrekken in drie minuten naar voren te kunnen brengen, staat melkboer X aan de microfoon tijdens een commissievergadering. Terwijl melkboer X zijn pleidooi namens een groep bewoners tot de wethouder richt, blijft deze gewoon zijn krant lezen. Met deze anekdote wordt door de betrokkenen gewezen op het feit dat de ongemanierdheid of politieke onbekwaamheid van de wethouder ervaren wordt als een faalfactor in de leefbaarheidsaanpak. Leefbaarheid heeft dus ook iets te maken met omgangsvormen tussen bewoners en bestuurders.

Een andere misschien onverwachte betekenis van leefbaarheid wijst op het belang van de confrontatie. Zo vertelde een deelnemer aan het evaluatie-atelier over een vergadering in het buurthuis waarbij een opgewonden bewoner de microfoon ontfutselde aan de voorzitter, die daardoor boos werd: "Na 36 vergaderingen vond de buurt het genoeg: de bewoners gaan zelf de 'leefbaarheid' organiseren. Leven doe je zelf". Het verhaal werd afgesloten met de conclusie dat het initiatief van de bewoners een kenmerk van leefbaarheid is.

Andere betekenissen van het begrip 'leefbaarheid' die naar voren kwamen, zijn ondermeer de volgende: leefbaarheid betekent dat verschillende culturen met respect voor elkaar samen, naast of met elkaar kunnen leven. Hierbij dient het begrip 'cultuur' ruim te worden opgevat. Het verwijst naar jong en oud bijvoorbeeld, maar ook naar mensen van Marokkaanse, Turkse, Hollandse en Antilliaanse afkomst. Leefbaarheid betekent ook dat de mensen die daarvoor worden ingezet tegen lage lonen, goede begeleiding en opleiding krijgen. De consequentie die hieraan wordt verbonden door verscheidene respondenten en deelnemers aan het evaluatie-atelier is dat er meer prioriteit aan leefbaarheidsprojecten en beleid zou moeten worden gegeven, zodat er meer professionele begeleiding komt en er ook goed betaalde beroepskrachten op leefbaarheid worden ingezet.

Wanneer we de twaalf bestudeerde casus kort de revue laten passeren dan valt op dat bij de professionals met name de ordentelijke variant van 'leefbaarheid' overheerst.

- Een portiek werd afgesloten voor drugsgebruikers en dak- en thuislozen;
- graffiti wordt door een schoonmaakbedrijf van de muren verwijderd;
- een ruimte werd gecreëerd voor jongeren, zodat ze niet op straat hoeven te vertoeven (bij koud weer) en tasjes hoeven te roven;
- bij goed weer is het voor kinderen en jongeren goed toeven op een plein in Osdorp alwaar sport- en spelmedewerkers met hen aan de slag gaan;
- buurtconciërges maken hun ronde door de buurt om onder andere wrakken en winkelwagentjes te signaleren en te laten verwijderen;
- ouderenconciërges doen klusjes in en aan de woningen van ouderen;
- via het Beheer Bedrijf Oost kunnen buurtconciërges, klusjesmannen en -vrouwen, en toezichthouders worden ingehuurd;
- portiekgesprekken worden gehouden door woningcorporaties om gelukwensen met de woning alsmede woonregels over te brengen;
- via het project 'Prettig wonen doen we zo' worden bewoners van flatgebouwen gestimuleerd om onderling woonregels af te spreken;
- buurtservicecentra zijn belangrijke ontmoetingsplaatsen en plaatsen voor het aanbieden van allerhande diensten;
- voor vragen over veiligheid en problemen met onveiligheid zijn er veiligheidssteunpunten ('politiehuiskamers');
- wanneer burens extreme overlast veroorzaken, kan men zich wenden tot de meldpunten Extreme Overlast.

Zoals in de evaluatie-ateliers en de casusbeschrijvingen naar voren is gekomen, heeft het begrip 'leefbaarheid' verschillende betekenissen voor uiteenlopende groepen mensen. Afhankelijk van de manier waarop men het stedelijk leven beschouwt en beoordeelt, ziet men leefbaarheid als orde en netheid of juist als creativiteit en levendigheid. Als de verschillende leefbaarheidsaan-

pakken in Amsterdam worden vergeleken, valt op dat de nadruk sterk ligt op de ordentelijke variant van leefbaarheid. Voor leuk, creatief en levendig is veel minder ruimte. Om tegemoet te komen aan de bestaande variëteit aan stedelijke levensstijlen, zou de creatieve en levendige variant van leefbaarheid extra aandacht en ondersteuning verdienen.

Woorden, waarden en werkelijkheden

Het samen werken aan leefbaarheid is verbonden met verschillende termen en begrippen die betrekking hebben op verhoudingen of samenwerkingsverbanden tussen professionals en anderen: van dienstverlening, hulpverlening en klantgericht werken tot buurtbeheer, wijkgericht werken en interactieve beleidsvorming. Achter deze woorden gaan heel verschillende werkelijkheden en waarden schuil. Waarden die betrekking hebben op de aard van de samenwerking en ieders rol hierin. Wanneer partijen vanuit uiteenlopende visies en verwachtingen samenwerken, dan kan dit in de praktijk gemakkelijk leiden tot conflicten, misverstanden, venijn en frustraties. Dit blijkt goed uit de casus Buurtbeheer De Pijp en de casus Ouderenconciërges. In de casus Buurtbeheer de Pijp, wordt bijvoorbeeld een verschil ervaren tussen buurtbeheer aan de ene kant en wijkgericht werken aan de andere kant. Buurtbeheer als werkwijze is vormgegeven door de welzijnsstichting, terwijl wijkgericht werken door het stadsdeel als methode van werken wordt gepresenteerd. Waar het buurtbeheer met informele contacten en sociale netwerken wordt geassocieerd, wordt het wijkgericht werken als een ambtelijke, formele strategie gezien. Zo gezien, verwondert het niet dat de welzijnsstichting met enige vrees de komst van wijkwethouders, wijkcoördinatoren en wijkbeheerders tegemoet ziet. Dit terwijl het stadsdeel misschien wel beoogt om hiermee aansluiting te vinden bij het buurtbeheer.

De discussie over het aanpakken van leefbaarheid kan dus meer diepgang krijgen door het onderkennen en erkennen van deze verschillende visies en deze ook bespreekbaar te maken.

3.4.2 Elkaar kunnen vinden

Uit de analyse van de casus en de reacties tijdens de computer-ondersteunde evaluatie-ateliers kwam de relevantie van een goede samenwerking naar voren. De deelnemers aan het atelier over leefbaarheid vertelden in hun persoonlijke anekdotes over de mooie en moeizame momenten die zij hadden meegemaakt tijdens het werken aan een beter leefbaar Amsterdam. Het beeld dat zich opdrong uit de verhalen was er één van professionals, burgers en politici die elkaar niet altijd even gemakkelijk weten te vinden.

Zelfsturende netwerken

Het beeld dat naar voren komt wanneer de casus worden geanalyseerd, is dat met name professionals gemakkelijk met elkaar in contact treden, dwars door sectoren, stadsdelen en hiërarchische lijnen heen. Concreet kan het beeld worden voorgesteld van professionals die gemakkelijk even de telefoon pakken om bijvoorbeeld een andere professional een vraag voor te leggen ("Hoe organiseren jullie portiekgesprekken?"), of een gesignaleerd knelpunt door te geven ("We hebben reden om te geloven dat de bewoonster van de Van Baerlestraat 34 dement aan het worden is. Zouden jullie vandaag of morgen bij haar langs kunnen gaan?"). Dit betekent dat Amsterdamse beroepskrachten op het brede terrein van leefbaarheid elkaar tot op zekere hoogte weten te vinden. Dit netwerken in netwerken kent een hoge mate van zelfsturing: de mensen regelen het voor zichzelf.

Samenhang en samenwerking

Van een gezamenlijk optrekken bij leefbaarheidsprojecten is vaak minder sprake. Als activiteiten en projecten op elkaar moeten worden afgestemd, weten professionals elkaar veel minder gemakkelijk te vinden. Zoals de casus Buurtbeheer de Pijp het meest treffend laat zien, gaan de buurtservicepunten, wijkveiligheidspunten, buurtconciërges en buurtregisseurs vaak hun eigen weg.

Zoals de casus laten zien, vinden betrokkenen samenwerking een belangrijke voorwaarde voor het welslagen van leefbaarheidsprojecten. Sterker nog, soms wordt de kwaliteit van een project direct afgemeten aan de samenwerking tussen de betrokken instanties. Een situatie waarin meerdere organisaties los van elkaar met samenhangende projecten bezig zijn, wordt vaak als inefficiënt en onlogisch ervaren. Hieruit spreekt een behoefte aan duidelijkheid en overzichtelijkheid. 'Wie is waarvoor verantwoordelijk' hoort men dan, of 'waar moeten buurtbewoners zijn voor leefbaarheidsvraagstukken?'

Centrale sturing?

Het advies luidt dan al snel: zet alles bij elkaar zodat dat duidelijk is. Met andere woorden: organiseer centrale sturing, maak er een grote 'dienstverleningssuper' van. Soms kan een dergelijke aanpak werken, maar al snel bestaat het gevaar dat met het badwater ook het kind wordt weggegooid. De kans bestaat immers dat het centraliseren van de initiatieven zal leiden tot een passieve houding bij projectmedewerkers. 'We zijn allemaal in dit servicepunt bereikbaar, dus als er iets is, dan horen we het wel.' Het project raakt gebureaucratiseerd en de aanvankelijke inzet en betrokkenheid op de concrete problemen, raken uit het zicht.

Een gedecentraliseerd aanbod van activiteiten en voorzieningen kan voor bewoners ook voordelen hebben: iedere afzonderlijke organisatie of ieder afzonderlijk project moet zijn best doen om naamsbekendheid te krijgen, moet kunnen uitleggen waarin het verschilt van ander aanbod en moet kunnen aangeven waar de specialisaties liggen. Dienen projectmedewerkers er niet voor te zorgen dat buurtbewoners en instanties op de hoogte zijn van hun aanbod, diensten en mogelijkheden? Dit vergt veel netwerken, in de buurt en daarbuiten. Dit betekent dat er steeds opnieuw zal moeten worden uitgelegd waar het project voor staat. En dat betekent ook dat financiering van projecten mede afhankelijk moet worden gemaakt van de mate waarin de beoogde groepen worden bereikt en zij tevreden zijn over de aangeboden diensten. Decentrale activiteiten en centraal toezicht kunnen elkaar op die manier versterken en ondersteunen in plaats van wegdrücken.

3.4.3. Informeren, leren, evalueren en ontwikkelen

Het hierboven geschetste beeld van professionals die elkaar, als het zo uitkomt, even opbellen, kan in bepaalde gevallen wel een vraag oproepen: waarom wordt het elkaar informeren zo informeel mogelijk geregeld? Een initiatief als het organiseren van portiekgesprekken zou kunnen profiteren van een structurele uitwisseling van ervaringen en een gezamenlijke ontwikkeling van methoden, zonder daarbij in termen van 'recepten' of 'kant en klare toepassingen' te denken. Immers, professionals zullen zich de methodieken eigen moeten maken en, indien gewenst, de mogelijkheid moeten krijgen om hun creativiteit erin te leggen. Ook zullen uiteenlopende situaties, uiteenlopende toepassingen vergen. Bovendien zou een onderwerp als het verwijderen van graffiti gezamenlijk door corporaties op structurele wijze kunnen worden aangepakt per buurt of wijk. Hierdoor zou een hele buurt of wijk verschoond kunnen raken van graffiti en ook nog voor minder geld.

Een vraag is waarom deze onderwerpen niet op de agenda worden gezet van bestaande overleggen? Zijn de overleggen daarvoor niet geschikt misschien, of komen niet de afgevaardigden met de juiste mandaten? Een andere mogelijkheid is dat projecten bij individuele werknemers worden ondergebracht en dat het management van de desbetreffende organisatie er niet aan denkt om het naar een structureler, gemeenschappelijker niveau te tillen, of niet weet hoe dat aan te pakken, of, een derde mogelijkheid, het daar niet naar toe wil tillen uit angst voor 'stropigheid van de besluitvorming'?

Een volgende stap zou kunnen zijn om projecten/beleid centraal te coördineren met het oog op een gemeentebrede aanpak. Eén van de 12 casus is hiervan een voorbeeld. De casus Meldpunt Extreme Overlast verhaalt over het opzetten van een stedelijk coördinatiepunt en de moeilijkheden die daarbij worden ervaren. Deze moeilijkheden kunnen worden toegeschreven aan de beginfase van het project. De kans is ook aanwezig dat de moeilijkheden zijn toe te schrijven aan de taal van besturen. Zo is de taal waarin over dit project wordt gesproken, die van stedelijke afstemming, éénduidige informatie en een standaard informatieverwerkingssysteem. Er wordt gewerkt aan het creëren van helderheid en duidelijkheid, en tevens aan het construeren van overlegcircuits. Het is waarschijnlijk dat het opzetten van dat project gepaard ging met begrippen als 'acuut probleem', 'actievoerende sfeer', 'spanning en het gevoel dat er iets belangrijks stond te gebeuren', enzovoorts.

Registreren en evalueren

Uit de casusbeschrijvingen is op te maken dat er een groot tekort wordt ervaren aan duidelijkheid over de effectiviteit van leefbaarheidsprojecten. Het ontbreekt volgens sommigen aan een duidelijk plan van aanpak waarin doelstellingen, criteria en meetpunten nader zijn uitgewerkt. **'Welke resultaten zijn er geboekt en kan dat ook met cijfers worden onderbouwd?'**, was de vraag van de stadsdeelorganisatie over het buurtbeheer in De Pijp. **'Het is leuk, maar duur - en hoe meten we de effecten'**, vroeg men over het Pleinwerk Osdorp. **'Jammer dat de gegevens over het aantal bezoeken aan het veiligheidssteunpunt ontbreken; het werkelijk succes kan hierdoor niet gemeten worden'**, was de klacht bij het veiligheidssteunpunt Transvaal. **'Hoe kan het succes worden gemeten'**, vroegen de betrokkenen bij het project Ouderenconciërges Oud-West. Het aantal klussen is geen goede graadmeter, want sommige klussen nemen een half uur in beslag en anderen een hele dag. Wachtijd dan, of

meten we de tevredenheid van de klanten/de ouderen die worden bezocht? En wat is dan tevredenheid? Tevredenheid over de klus die is gedaan (hierbij de onderhoudskwaliteit van het huis in acht nemend), of over de sociale vaardigheden van de ouderenconciërge (een gezellig praatje maken, kunnen luisteren, de tijd nemen voor een kopje koffie).

Deze behoefte aan harde cijfers en klare kengetallen is een paradoxale reactie op het gegeven dat er in de praktijk verschillende betekenissen aan het begrip leefbaarheid worden toegekend en dat hier verschillende waarden en werkelijkheden mee verbonden zijn. Immers, zonder een éénduidig beleidsbegrip is het moeilijk algemene doelstellingen te formuleren en éénduidige evaluatiecriteria ter beoordeling van het beleid op te stellen. Aan het evalueren van leefbaarheidsprojecten zou daarom een discussie over de verschillende inhouden en betekenissen van (het samen werken aan) leefbaarheid vooraf moeten gaan.

De beschouwing van de verschillende casus leert dat 'evaluatie' in de meeste gevallen geen vast onderdeel uitmaakt van de verschillende projecten, maatregelen en aangeboden diensten. De aanbeveling is derhalve dat projecten regelmatig op gevarieerde wijze geëvalueerd worden. Het initiatief hiervoor komt uit verschillende hoeken. Dus evaluaties worden verricht uiteenlopend van uitgebreid cijfermatig, gecombineerd met inventarisaties van de ervaringen van betrokkenen, tot korte zelf-evaluaties uit te voeren op één middag, onder betrokkenen zelf.

Leren en ontwikkelen: naar een procesmatige aanpak

Met behulp van dergelijke evaluaties kan, ten eerste, worden nagedacht over de verdere ontwikkeling en mogelijke uitbouw van het project. Ten tweede kan worden nagegaan welke (soort van) ondersteuning het project zou kunnen gebruiken en tevens van wie. Ten derde zou met dergelijke evaluaties kunnen worden beoordeeld of het project ook iets kan betekenen voor andere delen van de stad. Indien het daar op lijkt, staan er verschillende wegen open die kunnen worden bewandeld. Bijvoorbeeld kunnen de oorspronkelijke bedenkers/opzetters van het project de kans worden geboden het ook elders op te zetten, maar nu gebruik makend van de lessen die zijn geleerd. Bovendien zal met andere mensen samengewerkt moeten worden en kan de situatie op punten aanmerkelijk verschillen van de eerste situatie. Daarmee zijn elementen in het spel gebracht die ertoe kunnen leiden dat het project een andere gedaante krijgt dan het oorspronkelijke project. Dit is geen falen, maar het resultaat van bijleren en aanpassen aan de situatie.

De lijn in de bovenstaande aanpak is dat er - via regelmatig uit te voeren evaluaties - uitgekeken wordt naar (potentieel) goede projecten, dat wanneer projecten als 'goed' te boek komen te staan, deze projecten ondersteuning en bescherming wordt geboden, en dat er naar wordt gestreefd deze projecten breed, maar op eigen wijze in te zetten. Met een dergelijke aanpak zou het dan niet meer hoeven gebeuren dat een goed draaiend project moet vechten voor een telefoon en een nooduitgang (Klieverink- en Eeftink-city). Of, wat naar voren kwam tijdens de evaluatie-ateliers, dat eerdere gezamenlijke inspanningen die succesvol bleken, zoals het onderhouden van een speelterrein en het opzetten van een jongeren crisiscentrum, teniet werden gedaan door het plotseling en onverwacht intrekken van subsidies.

3.5 Tot slot

De strekking van bovenstaande conclusies is een én ... én filosofie: een effectieve aanpak van leefbaarheid in Amsterdam betekent dat voortdurend gependeld moet worden tussen netwerken en structureel organiseren, dat moet worden bemiddeld tussen een ordentelijke en levendige visie op stedelijke leefbaarheid, en dat moet worden bewogen tussen eenheid en variatie. Met opzet spreken we niet over het vinden van een balans: dit zou de dynamiek in het werken aan leefbaarheid te zeer te kort doen.



4

**Het beleids-
atelier met het
management**

Inhoud hoofdstuk 4

4.1	Inleiding	49
4.2	Schoon, heel en veilig: tuttig 'middle class slaapstad' ideaal?	50
4.3	Diversiteit en versnippering in leefbaarheidsaanpak Amsterdam	51
4.4	Amsterdamse aanpak: ongeorganiseerd en toevallig	52
4.5	Een prachtige stad, een rijke geschiedenis en toch geen eigen verhaal	54
4.6	Wielen weer uitvinden: geldverspilling of nodig voor commitment?	56
4.7	Slagen of falen; wat evalueren we nu eigenlijk?	57
4.8	Samenvatting en conclusies	58

4.1 Inleiding

Begin 2000 zijn de voorlopige onderzoeksbevindingen (zie hoofdstuk 2 en 3) op een rij gezet om als input te dienen voor een derde atelier. Dit atelier werd in aanvang in de wandelgangen omschreven als 'het bobo-atelier', maar kreeg later de neutralere naam 'het beleidsatelier'. Ook hier was er - net zoals bij de eerste twee ateliers - weer sprake van een computer ondersteund atelier. De bijeenkomst vond op 27 maart 2000 plaats en er werd een aantal voorlopige onderzoeksbevindingen en stellingen uit het onderzoek naar de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak voorgelegd aan een groep betrokkenen en deskundigen op het terrein van leefbaarheid in Amsterdam; te weten een groep 'Amsterdammers' en een groep 'Buiten Amsterdammers'. De groep Amsterdammers was samengesteld uit vertegenwoordigers uit de hoek van de openbare orde en veiligheid, openbare ruimte en beheer, welzijn en volkshuisvesting. Allemaal personen die werkzaam zijn bij een Amsterdamse organisatie op directieniveau. De groep 'Buiten Amsterdammers' is geselecteerd op basis van hun kennis en ervaring met het thema leefbaarheid. Zij hebben ervaring opgedaan in diverse steden en kunnen daardoor wellicht voorkomen dat er sprake is van 'bedrijfsblindheid'.

Het doel van de bijeenkomst was om de voorlopige bevindingen van de onderzoekers te toetsen: kan men zich vinden in deze conclusies/stellingen en waarom wel/niet. Tevens was het doel van de bijeenkomst om ingrediënten te verzamelen voor een visievorming over de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak.

In dit hoofdstuk start elke paragraaf met een kader waarin de vraag/stelling vermeld staat die in de bijeenkomst aan de genodigden is voorgelegd. De daarop volgende analyse is gebaseerd op de verkregen informatie uit de groepsdiscussie. Wanneer een uitspraak van een aanwezige wordt geciteerd, is dit door een vet lettertype duidelijk gemaakt. Aangezien in de elektronische discussie de gegevens anoniem zijn verzameld, is de bron niet vermeld. De groep 'Buiten Amsterdammers' gebruikten echter een 'codewoord' waardoor wel duidelijk is wanneer een uitspraak van een 'Buiten Amsterdammer' afkomstig is. Dit wordt dan ook in de tekst aangegeven. In totaal zijn er zes vragen in de bijeenkomst voorgelegd (paragraaf 4.2 tot en met 4.7). Bij vraag vijf en zes (paragraaf 4.6 en 4.7) is expliciet aan de genodigden gevraagd om aanbevelingen te geven. Men heeft de aanbevelingen tijdens de bijeenkomst kunnen scoren, daarbij werd gebruik gemaakt van een 4 puntschaal: goede aanbeveling, redelijke aanbeveling, slechte aanbeveling en niet uitvoerbaar. De drie aanbevelingen die het hoogst scoorden en waarover men het meest gelijkgestemd dacht worden in de tekst genoemd. In de slotparagraaf van dit hoofdstuk wordt een conclusie gegeven gebaseerd op de uitkomsten van de gevoerde discussie in het derde leefbaarheidsatelier. De volledige discussie en meningsvorming op het beleidsatelier is te vinden in de bijlagen (www.swd.amsterdam.nl).

4.2 Schoon, heel en veilig: tuttig 'middle class slaapstad' ideaal?

Midden jaren tachtig werd in Rotterdam het doeltrio 'schoon-heel-veilig' geboren. Dit trio is later - ook in Amsterdam - de centrale vulling geworden van het begrip leefbaarheid. 'Schoon-heel-veilig' verwijzen naar tuttige 'middle class slaapstad' idealen die voor grote delen van een echte stad bespottelijk zijn, omdat ze de essentie van stedelijk leven ontkennen: intensief gebruik, slijtage en conflict.

Voorstel: schrap de doelen 'schoon-heel-veilig' en ontwikkel stadsbreed noties over hoe vuil-kapot-onveilig een buurt/wijk/stadsdeel mag zijn.

Het voorstel om de doelen schoon-heel-veilig maar te schrappen en nieuwe noties over de normering van vuil-kapot-onveilig te ontwikkelen, werd door de aanwezigen niet geaccepteerd. Het merendeel vond dat de begrippen schoon, heel en veilig wel degelijk een handvat bieden om invulling te geven aan het begrip leefbaarheid. Men vindt de begrippen voldoende richtinggevend en een goed streven. **"Schoon, heel, veilig is een inderdaad brave, maar niettemin al zeer ambitieuze, inzet voor leefbaarheidspolitiek" en "Juist omdat de stad zo intensief gebruikt wordt, moet er grote aandacht zijn voor schoon, heel en veilig".**

De begrippen schoon, heel en veilig staan niet ter discussie, maar men vindt wel dat de begrippen wellicht per gebied, wijk, buurt anders ingevuld kunnen worden. Zo hebben bepaalde gebieden in Amsterdam een andere functie en moet er rekening worden gehouden met de diverse leefstijlen van bewoners uit de stad.

Een aantal begrippen over wat de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak inhoudt wordt door de aanwezigen gemist. Er is te veel sprake van een fysieke invulling van het begrip, terwijl juist sociale aspecten zo'n grote rol spelen in het ervaren van leefbaarheid.

Met name vanuit de 'buiten Amsterdammers' kwam de reactie dat er in Amsterdam zo weinig gesproken wordt over gezamenlijke waarden en normen. **"Iedere wijk heeft een ronde tafel nodig om wijknormen te bespreken"**, werd als idee van buitenaf geopperd. Eveneens zou er volgens hen in Amsterdam wat meer ruimte mogen komen voor het mobiliseren van energie en culturele verbeelding om leefbaarheid in een stad van Amsterdam te kunnen waarborgen. Kortom er zou in Amsterdam meer invulling moeten worden gegeven aan de sociale en culturele kant van de leefbaarheidsaanpak in Amsterdam.

Conclusie

De aanwezigen zijn tevreden met de invulling van het begrip leefbaarheid in de vorm van schoon, heel en veilig. Wel is het besef aanwezig dat deze invulling zich nogal sterk toespitst op een fysieke invulling van het begrip leefbaarheid zoals: meer vegen, schoonmaken, snel repareren, goede verlichting en 'blauw op straat'.

Het gevoel van een leefbare omgeving heeft veel te maken met een subjectieve invulling door individuen en groepen. Welke betekenis hechten zij aan het begrip 'leefbaarheid'? Aan leefbaarheid zou een culturele en sociale component toegevoegd moeten worden. In de discussie worden ideeën aangedragen als, prachtig, interessant, uitdagend en divers. Hierover zou nog meer nagedacht moeten worden.

Eveneens kwam naar voren dat er meer gesproken moet worden met bewoners in Amsterdam over bijvoorbeeld de stadsetiquettes, deze kunnen per buurt en wijk op een eigen manier ingevuld worden.

4.3 Diversiteit en versnippering in leefbaarheidsaanpak Amsterdam

Men kan op twee manieren tegen de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak aankijken.

1 Er is sprake van diversiteit in de aanpak: verschillende werkvelden bekommeren zich om de leefbaarheid en zijn actief met zeer veel projecten/maatregelen.

Hierdoor kent Amsterdam een diversiteit in het aanbod (voor elk wat wils), wat de aanpak van leefbaarheid ten goede komt.

2 Er is sprake van versnippering in de aanpak: verschillende werkvelden bekommeren zich om de leefbaarheid wat tot gevolg heeft dat er veel naast elkaar en zonder afstemming wordt aangepakt en uitgevoerd. Iedereen doet 'iets' aan leefbaarheid, maar het is niemands 'core business'.

Het merendeel van de aanwezigen herkende zich het meest in stelling twee: Er is sprake van versnippering in de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak. Toch was er ook een klein aantal participanten dat aangaf de eerste stelling te herkennen: er is sprake van diversiteit in Amsterdam. Eveneens was er een deel die wel wat in beide stellingen zag: er is in Amsterdam zowel sprake van een versnipperde als van een diverse aanpak van leefbaarheid.

Over het gevoel van versnippering wordt opgemerkt dat "Amsterdam zich in een projecten-carrousel verliest! Was er maar sprake van een positieve diversiteit in de projecten; vaak is het meer van hetzelfde zonder dat er op specifieke context aspecten wordt gelet en zonder dat het past in een groter geheel. Er is dus wel veel opeenvolgend, maar men draait in het rond." Door een andere 'Buiten Amsterdammer' wordt over diversiteit opgemerkt: "Diversiteit is in alle steden te zien, en moet zeker niet negatief worden ervaren. De kracht van leefbaarheid is namelijk geen centraal gecoördineerd orgaan dat het geheel aanstuurt. De kracht zit juist in een kleinschalige persoonlijke aanpak van leefbaarheid. Niet te veel van bovenaf gecoördineerd, maar van bovenaf met gezag ondersteund."

Weer een ander geluid is: "In Amsterdam krijg je het gevoel van 'laat duizend bloemen bloeien', organisaties hebben echter ook de behoefte aan het ontwikkelen van criteria ten aanzien van welke projecten meer of minder de moeite waard zijn."

Bovenstaande geeft aan dat de meningen over versnippering versus diversiteit uiteen lopen. Toch is er een lijn te herkennen. Een aantal van bovenstaande geluiden duidt namelijk op een probleem dat zich op het centrale niveau in Amsterdam afspeelt. De deelnemers aan de discussie pleiten enerzijds voor meer afstemming en ondersteuning van bovenaf, maar geven anderzijds aan dat opgepast moet worden voor een te grote verschuiving naar het centrale niveau. Op dit moment is er in Amsterdam blijkbaar sprake van een spanningsveld tussen 'geen regie' op het terrein van leefbaarheid en 'behoefte aan ondersteuning en afstemming'.

In de discussie over de samenwerking tussen 'stadsdelen versus centrale stad', wordt deze samenwerking als één van de problemen aangegeven voor het bestaan van het spanningsveld. Het autonome functioneren van de Amsterdamse stadsdelen laat nauwelijks afstemming en ondersteuning, laat staan regie, van de centrale stad toe. Daarnaast is het onderwerp leefbaarheid niet specifiek ondergebracht bij één van de wethouders. Waardoor ook niemand op centraal niveau zich direct verantwoordelijk voelt voor de aanpak.

Dat dit niet alleen door Amsterdammers wordt opgemerkt blijkt uit de reactie van één van de 'buiten Amsterdammers': **"Waarschijnlijk ontbreekt de discussie over de leefbaarheidsaanpak op centraal niveau"**.

Een geluid dat wellicht haaks staat op bovenstaande is de opmerking: **"Amsterdam dreigt gepatijniseerd te worden"**. Hiermee wordt geduid op de opstelling van Burgemeester Patijn die muziek op straat, terrassen straatartiesten et cetera wil inperken. Voor de één zal deze maatregel bijdragen aan de leefbaarheid in Amsterdam, terwijl juist voor een ander dit zaken zijn die de levendigheid en leefbaarheid in Amsterdam bevorderen.

Deze maatregelen komen echter niet zo zeer vanuit de invalshoek leefbaarheid dan wel vanuit de hoek van Openbare Orde, waar de burgemeester verantwoordelijk voor is.

De vraag blijft wat nu het effect is van de gebrekkige coördinatie van leefbaarheid op centraal niveau in Amsterdam. Is dit dé reden voor de diversiteit en versnippering in de leefbaarheidsaanpak?

Door één van de participanten wordt opgemerkt: **"De ontstane diversiteit heeft wellicht ook alles te maken met de diversiteit in de leefbaarheidsproblematiek. Eerst zal in Amsterdam moeten worden uitgezocht of de problemen wel zo divers zijn en om hoeveel maatschappelijke problemen het gaat. Van daaruit kan worden gekeken hoe divers de oplossingen zijn. 'Duizend bloemen laten bloeien' hoort daar ook bij"**.

Conclusie

Er is volgens de deelnemers aan het beleidsatelier zowel sprake van diversiteit als van versnippering in de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak. Diversiteit lijkt wel enigszins bij de leefbaarheidsaanpak te horen. De problemen spelen immers op vele terreinen in vele - toch steeds weer net even andere en unieke - wijken en bovenal: de problemen zijn divers. Logisch dat het antwoord op die problemen ook divers is.

Toch valt bij een deel van de aanwezigen twijfel te beluisteren: zijn wijken en problemen wel zo divers? Enige afstemming en coördinatie lijkt hen wel gewenst.

Daarnaast worstelen bijna alle deelnemers met het dilemma centraal-decentraal. Vaststaat dat de leefbaarheidsaanpak decentraal moet zijn. Maar toch ontbreekt er in dat geval iets: coördinatie, afstemming en ondersteuning op stedelijk niveau, zonder dat dit te overheersend wordt.

4.4 Amsterdamse aanpak: ongeorganiseerd en toevallig

U weet (min of meer) wat uw eigen organisatie en/of werkveld in Amsterdam doet op het terrein van de leefbaarheidsaanpak. Wellicht heeft u ook een beeld van 'collega' organisaties / afdelingen in andere steden. Heeft u het idee dat er sprake is van een typisch Amsterdamse aanpak van leefbaarheid? En waardoor wordt deze dan gekenmerkt (wat is er zo eigen aan de manier waarop de stad Amsterdam inhoud geeft aan de aanpak van leefbaarheid?) Of is er geen verschil met de manier waarop in andere grote steden aan leefbaarheid wordt gewerkt?

De aanwezige Amsterdammers zijn het er over eens dat er geen sprake is van een Amsterdamse aanpak. Het typisch Amsterdamse is in ieder geval niet herkenbaar. "De Amsterdamse leefbaarheidsaanpak" bestaat niet: Door de grote verscheidenheid in aanpak van leefbaarheid in de diverse stadsdelen en het ontbreken van zelfs maar een aanzet vanuit de centrale stad om tot regie of afstemming te komen, is tot op heden geen Amsterdamse aanpak ontstaan. Daar komt nog bij dat één van de andere belangrijke actoren, corporaties, een sterk versnipperd bezit hebben. Zij zijn daardoor evenmin in staat geweest om op buurt- of stadsdeelniveau hun stempel te drukken op de aanpak van leefbaarheid. Een andere aanwezige merkt op: **"Geen sprake van Amsterdamse aanpak, tenzij het veelsoortige karakter van de aanpak binnen een stad als typisch te noemen is"**.

Eén van de redenen voor het ontbreken van een Amsterdamse aanpak zou het bestaan van stadsdelen in Amsterdam kunnen zijn. Uit de vorige paragraaf kwam ook al naar voren dat dit volgens de participanten leidt tot versnippering en fragmentatie van de leefbaarheidsaanpak.

Door de genodigden buiten Amsterdam wordt wel degelijk een verschil in aanpak van leefbaarheid tussen steden gezien. Bijvoorbeeld is er een groot verschil tussen Rotterdam en Amsterdam. Dit verschil in aanpak wordt vooral gezocht in de geschiedenis van de stadsvernieuwing.

"Rotterdam volgde daarin het coalitiemodel en een meer pragmatische aanpak: niet lullen maar poetsen en doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg. Daarbij was er veel aandacht voor inspraak van bewoners en inzet van het opbouwwerk. In Amsterdam daarentegen was meer sprake van een conflictmodel".

De Amsterdamse stadsdelen zijn een eigen koers gaan varen en regie van de centrale stad wordt niet geaccepteerd.

Daarbij ontbreekt het Amsterdam aan een lokale c.q. eigen invulling van het begrip leefbaarheid, met name een invulling die aanslaat bij bewoners.

Schoon, heel en veilig zijn namelijk begrippen voor instellingen. Bewoners voelen zich persoonlijk niet aangesproken. Ze vinden het de taak van de overheid om te zorgen dat hun buurt schoon, heel en veilig is.

Door de participanten wordt dan ook opgemerkt dat er in Amsterdam onvoldoende met bewoners wordt gecommuniceerd, in ieder geval vanuit de centrale stad. **"De dialoog met de -burger wordt op veel verschillende plekken gevoerd. De verantwoordelijkheid daarvoor is in hoofden van de Amsterdamse bestuurders weg gedecentraliseerd. Maar een decentrale aanpak mag niet betekenen dat er centraal geen verantwoordelijkheid meer wordt gevoeld"** en **"Amsterdam doet te weinig aan beeldvorming. Er moet meer gecommuniceerd worden in Amsterdam"**.

In Rotterdam heeft men met het begrip 'Opzoomeren' invulling gegeven aan de rol die bewoners in leefbaarheid kunnen vervullen.

Wanneer er een vertaalslag naar Amsterdam wordt gemaakt, rijst de vraag hoe dit er in Amsterdam uit moet zien?

Ten eerste heeft Amsterdam te maken met een eigen cultuur. Amsterdammers zijn eigenwijs, eigengereid en willen vooral anders zijn.

Of bijvoorbeeld een aanpak zoals Opzoomeren in Amsterdam zou werken, betwijfelen de participanten. Toch wordt door één van de aanwezigen van 'Buiten Amsterdam' een herkenbare Amsterdamse aanpak gepromoot: **"Het zoeken naar een Amsterdamse aanpak zou toch**

wel mobiliserend kunnen werken, niet in de zin van vertrutting maar in de zin van verlevendiging”.

In een discussie wordt gezocht naar een eventuele gezamenlijke noemer voor Amsterdam. Helaas heeft het door de politie geadopteerde begrip 'streetwise' al te veel kleuring gekregen in Amsterdam, maar toch is het volgens enkelen wel tot de verbeelding sprekend.

Conclusie

De aanwezigen zijn het er over eens dat er geen sprake is van een Amsterdamse aanpak van leefbaarheid. Een reden hiervoor is de autonomie van de stadsdelen, hierdoor beperkt een aanpak zich met name tot een stadsdeel. In andere steden ziet men wel dat er een centrale invulling wordt gegeven aan het begrip leefbaarheid, waarbij met name bewoners zich meer betrokken voelen. In Amsterdam wordt nog onvoldoende met burgers gecommuniceerd, dit heeft in de aanpak van leefbaarheid meer aandacht.

4.5 Een prachtige stad, een rijke geschiedenis en toch geen eigen verhaal

Vraag / stelling

Het is een gebrek voor een stad als Amsterdam dat het geen sprekende en inspirerende verhalen zoals Opzoomeren Rotterdam en wijkaanpak Deventer kent. Amsterdam moet zorgen dat zij haar 'eigen verhaal' en 'haar eigen helden' weet te krijgen op het terrein van leefbaarheid, omdat dit bijdraagt aan inspiratie, spirit en motivatie.

Er zijn volgens de participanten voldoende inspirerende verhalen in Amsterdam. In Amsterdam wordt op diverse plekken enthousiast en vaak met succes aan leefbaarheid gewerkt. **“Ik denk dat iedereen inspirerende en griezelverhalen kent. We weten alleen niet welke verhalen we 'aanhangen'. Daardoor is zelfs de mythevorming gefragmentariseerd”.**

Het merendeel van de participanten is het eens met de stelling dat verhalen en helden kunnen bijdragen aan inspiratie, spirit en motivatie. Het gaat er echter om hoe de verhalen verteld worden en door wie. **“Er zijn wel verhalen in Amsterdam maar ze missen de schrijver en de uitgever. Het uitwisselen van best practices is geen sinecure en vraagt om management. De communicatie over leefbaarheidsaanpakken is sterk hapsnap en incidentgericht”.**

Leefbaarheidsaanpakken te laten groeien, zodat dit inspirerende en motiverende verhalen opleveren, gebeurt niet vanzelf. Iemand moet dit oppakken, managen en verspreiden. Amsterdam kent geen organisatie die het management op zich neemt van de voor de leefbaarheidsaanpak zo essentiële netwerkvorming en kennisvergaring en verspreiding op stedelijk niveau.

Eén van de aanwezigen nuanceert bovenstaande gedachte door op te merken dat **“verhalen niet opgehangen moeten worden aan de verteller, maar aan een visie”.** Een duidelijke visie over wat Amsterdam met leefbaarheid en de diverse leefbaarheidsaanpakken wil bereiken ontbreekt. Volgens deze persoon is een verhaal alleen niet voldoende om daadwerkelijk bij te dragen aan de leefbaarheid. Een aantal andere aanwezigen herkent zich in deze gedachte. Er is volgens deze groep een kwaliteitsimpuls nodig op het terrein van leefbaarheidsprojecten. Onder andere door juist de betrokkenheid en de communicatie met bewoners nog meer centraal te stellen in de aanpak.

Verschillende bevolkingsgroepen zouden hierdoor wellicht beter met elkaar kunnen praten en met elkaar in discussie kunnen gaan op wijk/buurt niveau. Het effect hiervan is dat mensen leren om elkaar weer aan te spreken en elkaar te corrigeren.

Ook wordt opgemerkt dat er behoefte is aan het opstellen van criteria en meer aandacht moet gaan naar de evaluatie van de leefbaarheidsaanpakken. Wat werkt nu wel en wat niet. In paragraaf 4.6 en 4.7 wordt hier verder op ingegaan.

Conclusie

De aanwezigen zijn het er over eens dat Amsterdam als stad, geen 'centraal' verhaal kent ten aanzien van de aanpak van leefbaarheid. Enerzijds komt dit door het gebrek aan management op stedelijk niveau dat zorg draagt voor netwerkvorming, kennisvergaring en kennisverspreiding ten aanzien van de leefbaarheidsaanpak. Anderzijds ontbreekt het in Amsterdam ook aan visie; waar men op termijn met de leefbaarheidsaanpak naar toe wil. De rol die eventueel de bewoners in de aanpak kunnen vervullen is nog onvoldoende ingevuld.

Tevens vindt een deel dat er onvoldoende wordt geëvalueerd om daadwerkelijk te zien welke aanpak voor Amsterdam werkt.

4.6 Wielen weer uitvinden: geldverspilling of nodig voor commitment?

In de aanpak van leefbaarheid ziet men direct een grote kopieerdraft ontstaan wanneer blijkt dat een project scoort. In andere stadsdelen worden dan alras vergelijkbare projecten gestart. Zo worden veel projecten geïnitieerd zonder te kijken naar ervaring en opbouw van andere projecten. Door 'het wiel weer uit te vinden' wordt veel tijd, geld en energie verspild.

In de reactie op deze stelling zijn twee groepen te onderscheiden. Enerzijds stelt een deel van de aanwezigen dat 'het wiel opnieuw uitvinden' niet negatief moet worden beoordeeld.

Een 'Buiten Amsterdammer' merkt bijvoorbeeld op: **"Het uitvinden van het wiel is nodig voor het commitment; de wil bij de betrokkenen om er iets van te maken. Dat geldt zeker wanneer nietprofessionals erbij betrokken zijn"**. De zienswijze dat een project en/of aanpak eigen moet worden gemaakt impliceert dat er altijd bepaalde stappen weer herhaald moeten worden. Daarbij is geen sprake van tijd-, energie- en geld verspilling, maar de betrokkenen zullen het project/de aanpak een eigen verpakking moeten geven. Deze betrokkenheid is volgens hen mede bepalend voor het succes dat met de aanpak valt te behalen.

Tevens wordt opgemerkt dat ieder project een eigen context kent wat van invloed is op het wel of niet behalen van positieve resultaten (bijvoorbeeld een zeer actieve projectleider).

"Er bestaan veel naïeve gedachten over de mogelijkheid om van elkaar te leren of om elkaars projecten te kopiëren terwijl de condities waaronder een bepaalde aanpak of interventie succesvol was vaak onbekend blijven (niet geëxpliciteerd zijn)". Een positieve evaluatie van een project hoeft dus niet te betekenen dat deze aanpak ook op andere plekken werkt. Dit vraagt inzicht in welke context mede bepalend is geweest voor het behaalde succes.

Anderzijds is er een groep die vindt dat er inderdaad sprake is van verspilling van geld, tijd en energie. Zij vinden dat er momenteel te weinig gekeken wordt naar wat een bepaalde aanpak

nu oplevert. Zij vinden dat er veel meer informatie bekend moet worden gemaakt en worden overgedragen, voordat andere geïnteresseerden van start kunnen gaan. **"Er moet in de project-structuur ruimte worden ingebouwd voor feedback en voor de toetsing van de effectiviteit en efficiëntie".**

In de discussie wordt gesproken over een kenniscentrum. Duidelijk werd dat dit niet een wetenschappelijk centrum moet zijn. Het centrum zou er met name moeten zijn voor de uitvoeringsspraktijk; waar projecten zich verder kunnen ontwikkelen en ervaringen kunnen uitwisselen. Door een aanwezige wordt de term 'kennissencentrum' geïntroduceerd. De overige deelnemers kunnen zich wel in deze term vinden. **"Of er nu een kenniscentrum moet komen of niet, er moet wel binnen de bestuurlijke context van Amsterdam een plek komen waar de verhalen bij elkaar kunnen komen".**

Het centrum zou als taak kunnen krijgen om kennis te verspreiden, ondersteuning te bieden bij het opstellen van projectplannen en het formuleren van doelstellingen. Daarnaast moet het een plek zijn waar vooral ook gediscussieerd wordt over de leefbaarheidsaanpak.

Aanbevelingen:

In de volgende drie aanbevelingen kon het grootste deel van de aanwezigen zich na een stemming het best vinden.

- Een deel van het wiel moet nu eenmaal altijd weer worden uitgevonden. Dit zorgt namelijk voor commitment bij de betrokkenen.
- Leefbaarheidsprojecten zouden stadsbreed geïnventariseerd en gewaardeerd moeten worden. Door het huidige gebrek aan inzicht in al hetgeen op het gebied van leefbaarheid in Amsterdam wordt gedaan, is de kans op lacunes of doublures groot. Dit probleem zou kunnen worden opgelost door de kennis en ervaring te inventariseren, te bundelen, te analyseren en breed te verspreiden.
- Het goed analyseren van projecten is zeer gewenst. Wanneer er alleen meer afstemming komt zonder dat er onderzoek en een onderbouwing plaatsvindt, is er nog geen zicht op succes- en faalfactoren.

In de eerste aanbeveling is met name de mening terug te vinden dat een succesvolle aanpak niet als vanzelf ontstaat door van tevoren succes- en faalfactoren in te schatten, maar met name te maken heeft met de betrokkenheid van de uitvoerders en het resultaat van het proces dat op gang is gebracht.

De overige twee aanbevelingen hebben meer relatie tot de zienswijze dat er ten aanzien van de leefbaarheidsaanpakken te weinig informatie-uitwisseling plaats vindt, dat er te weinig geëvalueerd wordt en te weinig gekeken wordt naar eventuele succes- en faalfactoren.

Conclusie

De mening van de aanwezigen lopen enigszins uiteen maar kunnen als volgt samengevat worden: opnieuw het wiel uitvinden is soms best een heel nuttige activiteit, omdat de betrokkenheid van de uitvinders bij 'hun wiel' vele malen groter is dan bij zo maar een wiel; ook mag er best gekopieerd worden, maar dan moeten de kopieerders zich wel bewust zijn van de factoren die een project/aanpak tot succes maken. Een participant geeft aan: **"een aanbeveling is om bij de beschrijving van een aanpak heel precies de contextvariabelen in beeld te brengen die succes (of falen) mede bepaald hebben".**

Om beter inzicht te krijgen in de factoren is er meer informatie en onderzoek nodig. In de discussie is gesproken over een kenniscentrum/kennissencentrum. Hoe dit er concreet uit moet zien is niet uitgediscussieerd. Wel werden een aantal taken genoemd zoals het doen van onderzoek naar succes- en faalfactoren, het bevorderen van een gezamenlijke noemer ten aanzien van leefbaarheid en het verspreiden van kennis. Daarbij werd aangegeven dat dit geen wetenschappelijk bureau moet worden, maar met name een plek moet bieden voor discussie over leefbaarheid.

4.7 Slagen of falen; wat evalueren we nu eigenlijk?

Er bestaan verschrikkelijk veel leefbaarheidsprojecten in Amsterdam. Er is behoefte aan informatie over de effectiviteit van projecten en van de aanpak als geheel. Op grond daarvan zouden investeringsbeslissingen genomen kunnen worden, maar zou ook op elk niveau geleerd kunnen worden hoe het anders/beter kan.

Dergelijke evaluaties veronderstellen echter dat we weten wat het doel is van een project. Een hoofdonderscheid daarbij is:

- inhoud (hoeveel procent schoner moet het worden, hoeveel procent moeten de onveiligheidsgevoelens dalen, etc.) en
- proces (goed en prettig samenwerken aan...).

De inhoudelijke doelen per project en zeker de beoordelingscriteria van een project zijn echter zelden helder. Daarnaast blijkt toetsing lastig aangezien het veelal om subjectieve gevoelens gaat. Tevens wordt met de behoefte aan meetbare criteria geen recht gedaan aan het proces dat door de aanpak wellicht op gang is gebracht.

Men moet oppassen dat 'rationeel deterministisch meet fetisjisme' niet alle spirit uit projecten wegzuigt.

De meerderheid van de deelnemers is het er over eens dat er meer informatie uitgewisseld en bekend mag worden over de diverse leefbaarheidsaanpakken. Er is echter een duidelijk verschil waar te nemen tussen een groep die vindt dat er opgepast moet worden om te veel nadruk te leggen op objectief meetbare prestaties en een groep die meer nadruk legt op meten.

De eerste groep gelooft niet in het opstellen van 'harde' productiedoelstellingen. Ze vragen zich af wat er dan eigenlijk gemeten wordt. Voor hen is het proces dat door de leefbaarheidsaanpak op gang wordt gebracht van groter belang. Het proces kan in objectieve en in subjectieve termen worden weergegeven. Een 'Buiten Amsterdamer': **"Niets is zo fnuikend voor wijkbeheer/leefbaarheidsaanpak als er geen succes wordt geboekt, maar doe dat dan wel in termen van de betrokkenen. Geen betweterige analyses van buitenaf"**. Een andere reactie is: **"Je moet jaarlijks meten hoe de bewoners en gebruikers over de leefbaarheid van hun wijk denken, daarbij kunnen wijkshouwen van bewoners gezamenlijk met uitvoerders van belang zijn"**.

De tweede groep vindt dat het wel eens tijd wordt om te gaan beoordelen of een aanpak ook resultaat heeft. Zij vinden dat er nog te veel op input wordt gepland in plaats van te kijken naar de output; wat leveren de inspanningen (geld, menskracht, energie) eigenlijk op? Ook hier wordt aangegeven dat dit zowel in subjectieve als in objectieve criteria kan worden gevat.

"Meten moet, maar denk goed na hoe je meet. Het probleem is dat wij bij meten in eerste instantie denken aan kwantitatieve resultaten. Een belangrijk deel van de leefbaarheidsdoelstellingen laat zich daarin niet vangen. Die zullen dus kwalitatiever moeten worden beoordeeld. Dat is lastig, maar het moet. Het kan niet alleen om het proces gaan. Prettig samenwerken is leuk maar geeft te weinig incentives om resultaat-gericht te werken".

In de praktijk blijkt dat er voornamelijk in de leefbaarheidsaanpak wordt gekeken naar wat goed gaat. Door de aanwezigen wordt aangegeven dat het eveneens van belang is om te kijken naar wat niet goed gaat, en daar ook het toekomstige beleid op te bepalen.

Wel is de vraag op welke termijn de effecten van de projecten/aanpak duidelijk moeten worden. Door een aanwezige wordt opgemerkt: **"Leefbaarheid kan verbeteren door een project, maar heeft een continue zorg nodig om dit zo te houden. Permanente interventie is daarom noodzakelijk. Door de leefbaarheid op peil te houden, worden veel toekomstige problemen voorkomen"**.

Aanbevelingen:

In de volgende drie aanbevelingen kon het grootste deel van de aanwezigen zich na een stemming het best vinden.

- Zorg dat de betrokkenen bij het project worden gekend in het bepalen van de doelstellingen en het vast stellen van de meetcriteria.
- Stel een kwaliteitspanel op het terrein van leefbaarheid in.
- Vaak gaat het om problemen die niet zo maar zijn op te lossen. Bij de aanpak van leefbaarheid gaat het dan ook met name om de duurzame effecten. Deze zijn vaak pas op langere termijn te meten. Er moet meer oog komen voor het meten van effecten op langere termijn.

Conclusie

Men is het met elkaar eens dat er meer informatie mag worden uitgewisseld over wat er met de leefbaarheidsaanpakken wordt bereikt. De één legt hierbij de nadruk op 'kijken naar het proces', welke elementen zorgen voor het bereiken van succes. De ander legt meer nadruk op het gemis aan zowel subjectieve als objectieve gegevens over het bereiken van resultaten. Hiermee kan gekeken worden of bepaalde inspanningen, geld en energie voldoende resultaat opleveren en kan daar het beleid op bepaald worden.

Eveneens wordt opgemerkt dat men bij de aanpak van leefbaarheid niet alleen moet concentreren op de individuele projecten, het is namelijk een zorg die continue gevoed moet worden om zo problemen te voorkomen.

4.8 Samenvatting en conclusies

Het derde atelier had tot doel een aantal voorlopige conclusies uit het onderzoek voor te leggen aan een groep deskundigen en betrokkenen op het terrein van leefbaarheid. De deelnemers aan het atelier bestonden uit Amsterdammers en niet-Amsterdammers.

Op de eerste stelling kwam als reactie dat schoon, heel en veilig duidelijke begrippen zijn om invulling te geven aan het thema leefbaarheid. Wel werd opgemerkt dat deze invulling sterk

gericht is op de fysieke kenmerken. Er is behoefte om het thema aan te vullen met sociale en culturele begrippen.

Op de tweede stelling over diversiteit en versnippering was er verdeeldheid bij de aanwezigen. Een deel vond dat diversiteit bij leefbaarheidsaanpak hoort. Een groter deel herkende zich in de stelling dat er sprake is van versnippering. Zij gaven aan dat er behoefte is aan meer coördinatie, afstemming en ondersteuning op stedelijk niveau, zonder dat dit overigens overheersend wordt.

Duidelijk zijn de deelnemers over de derde stelling: bestaat er een typisch Amsterdamse aanpak? Deze ontbreekt. Een reden hiervoor is dat er vanuit centraal niveau geen invulling wordt gegeven aan de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak. Men vindt dat er in Amsterdam ook onvoldoende met bewoners wordt gecommuniceerd. Men vindt dat het college van B&W te weinig betrokken is bij het onderwerp leefbaarheid. Een oplossing zou kunnen zijn dat elke wethouder een of enkele stadsdelen adopteert (of elk stadsdeel adopteert een wethouder).

Ten aanzien van de vierde stelling over het gebrek aan sprekende verhalen werd opgemerkt dat Amsterdam voldoende inspirerende verhalen kent, maar dat deze niet op centraal niveau worden uitgedragen. Men denkt dat dit inderdaad zou kunnen bijdragen aan inspiratie, spirit en motivatie. Dit beeld wordt wel enigszins genuanceerd omdat verhalen niet zaligmakend zijn. Een heldere visie zou ook veel kunnen betekenen en ook daaraan ontbreekt het in Amsterdam: wat wil men met leefbaarheid bereiken?

Een reactie: **"Het Amsterdams stadsbestuur scoort niet met visie op leefbaarheid. Zoals er prestatie-afspraken gemaakt worden met corporaties kunnen er toch ook afspraken met stadsdelen worden gemaakt".**

Op de vijfde stelling wordt wisselend gereageerd. De één vindt dat 'wielen opnieuw uitvinden' erbij hoort, het is nodig om commitment binnen het project te bereiken. Maar als je kopieert, moet je wel slim kopiëren en dus weten waaruit je kopieert; wat de context is van het project of de maatregel die je kopieert. De ander vindt echter dat er veel te veel blind gekopieerd wordt zonder eerst eens te kijken wat een project of maatregel nu oplevert (effectiviteit en efficiency). Beide groepen vinden elkaar min of meer in de wens om te komen tot een kenniscentrum/-kennissencentrum. Dit centrum zou de taak moeten krijgen om kennis te verspreiden, plek te bieden voor discussie over leefbaarheid en het bevorderen van een gezamenlijke noemer ten aanzien van leefbaarheid.

Ook over de zesde stelling was er enige verdeeldheid tussen de aanwezigen. Een aantal wilde met name aandacht voor het proces dat op gang is gebracht en daar de waarde van in zien. Terwijl een ander deel van de aanwezigen vindt dat er behoefte is aan het beoordelen of een aanpak ook resultaat heeft.

Conclusies en aanbevelingen



Inhoud hoofdstuk 5

5.1	Conclusies	63
5.1.1	Inhoud	63
5.1.2	Organisatie	64
5.1.3	Proces	66
5.2	Aanbevelingen	67
5.2.1	Twee perspectieven	67
5.2.2	What's in a name? Naar een visie op leefbaarheid	69
5.2.3	Afstemming centraal/decentraal	72
5.2.4	Leefbaarheidsmanagement	73
5.2.5	Iets te veel van het goede?	74
5.3	Duizend bloemen, een mooi boeket?	75

5.1 Conclusies

In dit slothoofdstuk presenteren we allereerst de conclusies zoals die vrij direct uit het empirische materiaal - de 12 casestudies en 3 ateliers - naar voren komen. Deze conclusies (5.1) lopen bijna naadloos over in de aanbevelingen die in 5.2 aan de orde komen.

We maken bij de presentatie van de conclusies een driedeling.

- Allereerst besteden we aandacht aan de meer inhoudelijke aspecten van de Amsterdamse leefbaarheidsaanpak.
- Daarna staan we stil bij organisatorische aspecten van die aanpak in stad en stadsdeel.
- Als laatste staan we langer stil bij het proces zelf: datgene dat bewoners, professionals en politici doen in het kader van de aanpak.

We houden deze conclusies bewust kort en verwijzen steeds terug naar de paragrafen waaraan de conclusie ontleend is. In die paragraaf is dus een bredere onderbouwing terug te vinden.

5.1.1 Inhoud

Is er meer tussen hemel en een schone, hele en veilige aarde?

Schoon, heel en veilig is en blijft de noodzakelijke basis voor het begrip leefbaarheid. Vooral bij professionals overheerst deze ordentelijke variant van het begrip leefbaarheid. Als we de cases bekijken dan valt op dat ze doorgaans nogal zwaar, serieus en degelijk zijn. Vrolijkheid, levendigheid, creativiteit zijn niet erg sterk aanwezig, terwijl die toch vaak kunnen bijdragen aan het ontstaan van inspirerende en enthousiasmerende projecten. Daarnaast - of misschien wel daarom - werd in de ateliers geconstateerd dat de sociale en culturele component nog ontbreekt. Het begrip leefbaarheid moet, met andere woorden, nog eens nader onder de loep genomen worden waarbij een nieuwe en bredere invulling gewenst lijkt ("leefbaarheid nieuwe formule").

Leefbaarheid en werkgelegenheidsbeleid: versterking of concurrentie

De cases laten zien dat in de huidige economische conjunctuur waarin de arbeidsmarkt sterk is aangetrokken het steeds lastiger wordt om mensen op Melkert-functies aan te trekken voor allerlei projecten om leefbaarheid te vergroten (3.3). In veel projecten vraagt de inzet om een sterk ontwikkeld communicatief vermogen van de werker, terwijl dit veelal in strijd is met het aanbod van de huidige Melketiers (mensen die het om allerlei redenen niet lukt in het reguliere arbeidsproces te komen). Daardoor vraagt de inzet van Melkertfuncties om zeer goede begeleiding van professionals. We willen niet alleen de negatieve kant van het inzetten van Melketiers benadrukken. Er is ook een positieve kant aan het inzetten van deze functionarissen. In de leefbaarheidsaanpakken hebben zij soms een belangrijke rol model (peerfunctie) te vervullen voor jongeren of burgers uit de buurt.

De vraag is dus wanneer het wel of niet verantwoord is om Melkertfunctionarissen voor leefbaarheidsaanpakken in te zetten. In de huidige praktijk (te weinig begeleiding, te snel kiezen voor het inzetten van Melketiers) kan men zich afvragen of leefbaarheid wel voldoende serieus genomen wordt: wil men wel investeren in capabele werknemers en daarmee in de aanpak van leefbaarheid?

Kortom: wanneer leefbaarheidsbeleid wordt vormgegeven door werkgelegenheidsprojecten (denk aan de stads-, flat- en plein wachten), kan leefbaarheid het kind van de rekening worden.

- Bijvoorbeeld wanneer doelen of de uitvoeringspraktijk van werkgelegenheidsbeleid belangrijker worden dan de leefbaarheidsaanpak (middel overwoekerd doel).
- Of als door de huidige daling van de werkloosheid de bemensing van de leefbaarheidsprojecten in gevaar komt.

Amsterdamse aanpak?

Een van de deelvragen van dit onderzoek was de vraag of, en in hoeverre, er nu sprake is van een Amsterdamse aanpak van leefbaarheid. 'Niet dus', luidt kort samengevat het antwoord. Toch deden zich gedurende dit onderzoek (tijdens de ateliers, de case-interviews, maar ook bij de begeleidingscommissievergaderingen) bij herhaling momenten voor waarop de vergelijking van Amsterdam met andere steden over tafel vloog. De populairste vergelijking was - hoe kan het ook anders - die tussen Amsterdam en Rotterdam.

De aanpak in Rotterdam laat zien hoe belangrijk het is om rondom leefbaarheid en (sociale) vernieuwing aandacht te hebben voor een goede verwoording en benoeming van wat er gebeurt. Vernieuwing is ook altijd verbale vernieuwing. Gewenste veranderingen kunnen sterk bevorderd worden door er aansprekende concepten en beelden bij te bedenken. Dat is meer dan een cosmetische operatie. Het geeft ook het belang en de betekenis der dingen aan; het laat zien dat zaken serieus genomen worden en het kan tevens een bron van inspiratie zijn. Voor deze benadering lijkt in Rotterdam meer aandacht te bestaan dan in Amsterdam. Het gaat daarbij om het kiezen van de juiste woorden (Opzoomeren, sociaal investeren, wijken van waarde, stadsetiquette, buurtsoap, Millinx money en 'schatten van Noord') en de goede gebaren en beelden (een rondrijdend theeterras, de strip Max Millinx, de Opzoomerdagen etc). Deze benadering is naar onze waarneming deels ook te herleiden tot de wijze waarop het leefbaarheidsbeleid (en alles wat daarmee te maken heeft) in Rotterdam is georganiseerd. Er is een wat sterkere centrale regie en bemoeienis in Rotterdam. Die komt onder andere tot uiting in aandacht voor een goede 'beeldvorming' rondom het beleid. Dat is minder een kwestie van regel of stuurzucht, maar meer van oog hebben voor het belang van beeldvorming en het voortdurend actief organiseren hiervan. Enige centrale aandacht en ondersteuning kan daarvoor zeer stimulerend zijn. Een dergelijke functie wordt in Amsterdam nog gemist (zie ook paragraaf 5.2.3).

In Amsterdam lijkt de uitvoering van het leefbaarheidsbeleid sterker verankerd in de stadsdelen en dat is een voordeel. De mogelijkheden van 'local presence' en korte lijnen - voor leefbaarheidsbeleid zeer belangrijk - kunnen daardoor beter benut worden. Dat lijkt in Amsterdam beter te gebeuren dan in Rotterdam, waar ook meer energie gaat zitten in allerlei afstemmings- en conflictbesprekingen met de diensten van de centrale stad.

Wel moet in Amsterdam de rol en bijdrage van de centrale stad opnieuw doordacht en ontwikkeld worden. Daarover handelt de volgende paragraaf.

5.1.2 Organisatie

Geen centrale visie

Leefbaarheidsbeleid is des stadsdeels. Dat is kennelijk ooit zo afgesproken en dus lijkt op centraal stedelijk niveau niets of niemand nog eigenaar. Iedereen erkent dat problemen divers zijn

en dat buurten verschillen en dat de uitvoering van de leefbaarheidsaanpak daarom decentraal moet plaatsvinden.

Dat het decentraliseren van de uitvoering echter geleid heeft tot de huidige oorverdovende stilte op stedelijk niveau heeft men niet voorzien en dat wordt ook betreurd (3.4.3 en 4.3 en 4.5).

Soms is het gewoon ook nodig dat een aanpak die in alle stadsdelen uitontwikkeld is op stedelijk niveau wordt afgestemd, ondersteund of misschien wel geregisseerd. Dat blijkt niet of moeilijk te lukken (3.4.3). Er is niks meer op stedelijk niveau: geen afstemming, geen coördinatie, geen ondersteuning en bovenal geen visie..... de verantwoordelijkheid is weggedecentraliseerd.

Kennis(s)centrum)

Waar er bij de centrale stad geen visie bestaat, kan men vanzelfsprekend ook lang zoeken naar centraal management, netwerkvorming, kennisvergaring/verspreiding, evaluatie, etc. (4.5).

Weliswaar blijkt dat professionals elkaar wel weten te vinden als dat nodig is (3.4.2), maar die contacten kenmerken zich door een groot ad hoc karakter. Van structurele uitwisseling van kennis, contacten, verhalen en ervaringen blijkt geen sprake. Dit verklaart ook de brede steun die de gedachte van het kennis - of kennissen - centrum kreeg in het beleidsatelier (4.6).

Deze gedachte vergt snel uitwerking.

Aan de gedachte van het kenniscentrum worden ook zaken gekoppeld als 'het uitvoeren van verder onderzoek naar slaag- en faalfactoren', 'het zoeken en formuleren van een gezamenlijke noemer' en 'het aanboren en verspreiden van kennis'. Daarbij blijken alle betrokkenen zich bewust van het feit dat men ideeën, ervaringen en voorbeelden nooit zomaar kan overplanten naar elders. Er is steeds sprake van een context die minstens even relevant is. Ook blijkt men in te zien dat soms (delen van) het wiel nu eenmaal toch steeds weer opnieuw uitgevonden moeten worden om daardoor voldoende betrokkenheid van de uitvinders te verkrijgen ("dit is ons wiel en dus gaan we ervoor").

De aanbevelingen top drie die de deelnemers aan het beleidsatelier hier uiteindelijk formuleerden luidde als volgt:

- Een deel van het wiel moet nu eenmaal altijd weer worden uitgevonden. Dit zorgt namelijk voor commitment bij de betrokkenen.
- Leefbaarheidsprojecten zouden stadsbreed geïnventariseerd en gewaardeerd moeten worden. Door het huidige gebrek aan inzicht in al hetgeen op het gebied van leefbaarheid in Amsterdam wordt gedaan, is de kans op lacunes of doublures groot. Dit probleem zou kunnen worden opgelost door de kennis en ervaring te inventariseren, te bundelen, te analyseren en breed te verspreiden.
- Het goed analyseren van projecten is zeer gewenst. Wanneer er alleen meer afstemming komt zonder dat er onderzoek en een onderbouwing plaatsvindt, is er nog geen zicht op succes- en faalfactoren.

Doelen, prestaties en evaluatie

Wat bij de diverse leefbaarheidsprojecten opvalt is dat er één of meer - meestal meer - van de volgende onderdelen ontbreken: een helder plan, doelen, duidelijke randvoorwaarden (geld, tijd, menskracht, etc.), criteria, meetpunten, evaluatie. Deze onderdelen hangen samen; zo maken ontbrekende of vage doelen de evaluatie moeilijk (3.4.3 en 4.7). De discussie naar aanleiding van de laatste stelling van het beleidsatelier (4.7) liet zien dat dit probleem genuanceerd benaderd wordt: evaluatie van projecten en beleid mag, moet zelfs. Daarbij moet de aandacht zich op drie punten richten.

- De objectief waarneembare resultaten van een project: ligt er minder vuil op de stoep, staan er minder m² vol graffiti, daalt het aantal inbraken.
- De subjectief gevoelde resultaten van een project: vindt men dat de buurt schoner is, voelt men zich veiliger. Het gaat hier om subjectieve gevoelens, maar die zijn - soms met enige moeite - best meetbaar.
- De tevredenheid over het proces (zie verder 5.1.3).

Er moet gedacht worden aan verschillende soorten evaluatie (inventarisatie ervaringen of cijfers, maar ook bijvoorbeeld korte zelf-evaluaties uit te voeren op een middag onder de betrokkenen zelf; 3.4.3). Ook dienen de evaluaties regelmatig plaats te vinden; evaluatie moet als het ware ingebakken zijn in het project.

Alle betrokkenen realiseren zich maar al te goed dat het onderwerp evaluatie geen technische operatie is. Vandaar bijvoorbeeld ook de volgende drie hoogst scorende aanbevelingen die de deelnemers aan het beleidsatelier verwoordden (4.7):

- Zorg dat de betrokkenen bij het project worden gekend in het bepalen van de doelstellingen en het vaststellen van de meet-criteria.
- Stel een kwaliteitspanel op het terrein van leefbaarheid in.
- Vaak gaat het om problemen die niet zo maar zijn op te lossen. Bij de aanpak van leefbaarheid gaat het dan ook met name om de duurzame effecten. Deze zijn vaak pas op langere termijn te meten. Er moet meer oog komen voor het meten van effecten op langere termijn.

5.1.3 Proces

Bij de leefbaarheidsprojecten bleek het zeker niet alleen om de resultaten te gaan; de weg waarlangs bleek minstens zo belangrijk: de omgangsvormen, het respect voor elkaar, het zelf initiatief kunnen en mogen nemen kortom een prettig samenwerkingsproces (3.4.1). Een dergelijk proces verloopt veelal in een opvolging van dynamische en meer stabiele fasen. In de startfase gaat het om de ideeën, de vraag met wie wel of juist niet samengewerkt gaat worden. Dit is een erg dynamische fase waarbij professionals en bestuurders nog even geen 'structuurvragen' moeten stellen (doel, doelgroep, randvoorwaarden, criteria, evaluatie, plan). Na verloop van tijd komt elk project vanzelf wel in een meer stabiele fase, waarbij de plannen vastgelegd en uitgewerkt worden. Het formuleren van concrete doelen, afspraken over de evaluatie en het maken van een plan van aanpak zijn dan essentieel. Daarbij kan enige externe ondersteuning (bijvoorbeeld van een kenniscentrum) soms goed gebruikt worden.

Hoe essentieel het onderwerp 'samenwerking' wel niet is, bleek overduidelijk uit de twee ateliers met uitvoerders en beleidsfunctionarissen. Wat men onder 'samenwerking' of een 'goed proces' wordt verstaan bleek het volgende te zijn:

- partners hebben medezeggenschap
- er wordt naar elkaar geluisterd
- er wordt betrokkenheid getoond
- er is inzicht in wat anderen willen of vinden
- er is het vermogen om bekende praktijken te veranderen
- er is duidelijkheid naar elkaar toe over wat wel en wat niet kan
- er is een duidelijk, gezamenlijk doel

- beloftes worden nagekomen
- er worden concrete resultaten geboekt.

Op zichzelf zijn het simpele eisen die men aan het proces stelt, maar in de praktijk blijkt het toch steeds weer lastig om ze goed en gemeenschappelijk in te vullen.

5.2 Aanbevelingen

5.2.1 Twee perspectieven

Dit onderzoek moet leiden tot het verder ontwikkelen van de leefbaarheidsaanpak(ken) in Amsterdam. Van belang is daarbij dat - zoals de beleidsovereenkomst Volkshuisvesting (Stad voor iedereen) het stelt - er een gemeenschappelijke visie op leefbaarheid ontwikkeld wordt.

Waarschijnlijk de belangrijkste uitkomst uit dit onderzoek is dat er van een dergelijke gemeenschappelijke visie nog niet echt sprake is. Of die gezamenlijke visie er snel komt, is nog een open vraag. In de praktijk blijken er verschillende opvattingen te bestaan over de gewenste inhoud en aanpak van leefbaarheidsprojecten. Deze verschillende opvattingen kunnen worden teruggevoerd op twee onderscheiden perspectieven. Enerzijds een meer instrumenteel perspectief dat met name aan de kant van de volkshuisvesters sterk vertegenwoordigd is en anderzijds een cultureel/interactionistisch perspectief.

In het instrumenteel perspectief staat de vraag centraal hoe een beleidsprobleem op een effectieve manier opgelost kan worden. In dit perspectief is besluitvorming altijd gekoppeld aan een ervaren afstand tussen 'norm' en 'werkelijkheid' en aan gerichte instrumenten, methoden en technieken om die afstand op te heffen of te verkleinen. Besluitvorming komt neer op rationeel en bewust ingrijpen in de werkelijkheid met als oogmerk om vooraf geformuleerde doelstellingen naderbij te brengen. Het is primair een instrumentele activiteit, die sterk resultaatgericht is.

Naast een instrumentele betekenis heeft elk besluitvormingsproces ook een culturele of symbolische betekenis. Dan gaat het niet om de vraag welk probleem opgelost moet worden - en of dat op een effectieve manier gebeurt - maar om de vraag naar onderliggende betekenisstructuren en zingevingspatronen. Elk besluitvormingsproces is op een of andere manier ook een uitdrukking van vaak impliciet blijvende normen en waarden. De betekenis daarvan reikt verder dan alleen de vraag of het voorliggende probleem effectief wordt aangepakt; het gaat ook om de manier waarop dat gebeurt en of daarbij gekoesterde posities, gebruiken en gewoonten worden gerespecteerd.

In het culturele perspectief staat met andere woorden de intrinsieke betekenis van besluitvormingsprocessen centraal, deze worden beschouwd als processen van betekenisgeving, die doorgaans te herleiden zijn tot gekoesterde - hoewel vaak sluimerende - opvattingen over hoe de wereld in elkaar behoort te zitten.

De twee visies laten zich schematisch als volgt samenvatten:

Twee benaderingen van (leefbaarheid) beleid

	Instrumentele benadering	Culturele benadering (‘interactionistische’ benadering)
Opvatting van beleid	Beleid als probleemoplossing Beleid als interventie	Beleid als zingeving/betekenis verlening Beleid als interactie
Benadering van beleid	Oplossingsgericht, Instrumentengericht Reductionistisch (vanuit de doelboom)	Procesgericht Waardengericht Contextualiserend (vanuit het institutioneel kader)
Beoordelingsmaatstaven	Efficiency, effectiveness, geobjectiveerde kwaliteiten ‘De instrumenten waarmee’	Fatsoen, respect, subjectieve kwaliteiten ‘De stijl waarin’
Aard van voorschriften	Tips & tricks, do’s and don’ts, het spoorboek hanteren De logica van het ontwerp Praktische taakverdeling	Omgangsvormen, de rol van de ander aannemen De logica van de situatie Gemeenschappelijke beeldvorming
Intellectuele verwantschap	Sociotechniek, social engineering	Symbolisch interactionisme, dramaturgische benadering

Bron: F. Hendriks en P.W. Tops,
Interactieve beleidsvorming
en betekenisverlening:
Interpretaties van een pluri-
forme praktijk, Tilburg, 1999

Juist op momenten dat er in een ontwikkelingsproces stappen voorwaarts of doorbraken moeten worden gerealiseerd, komen de representanten van deze twee visies gemakkelijk tegenover elkaar te staan. Dan ontstaan er confrontaties of conflicten die kunnen worden gezien als botsingen tussen het ‘instrumentele’ en het ‘culturele’. Zij hebben vaak de neiging om elkaar te verketteren of weg te drukken. De strikt instrumentele benadering wordt dan gemakkelijk als ‘bureaucratisch gedoe’ afgedaan, waarin vragen gesteld worden die nog niet te beantwoorden zijn (bijvoorbeeld naar de precieze criteria waaraan het succes van een leefbaarheidsproject kan worden afgemeten). En de culturele benadering wordt gezien als een tijdelijke afwijking van de normale besluitvorming, wellicht nodig om een proces in gang te brengen, maar niet geschikt als permanente grondslag voor serieuze beleidsvorming.

Cruciale vraag is of het mogelijk is om deze twee werelden duurzaam met elkaar te verbinden, zonder dat de ene de andere zal gaan wegdrücken.

Aanbeveling

Het verschil tussen de twee perspectieven is groter dan men zich in Amsterdam realiseert. Vooral omdat elke groep die een bepaald perspectief aanhangt zo sterk geneigd is te denken dat dat de

enig mogelijke visie is. Een oplossing zou gevonden kunnen worden in een overeenstemming over de inhoud van het begrip leefbaarheid. We bevelen de betrokken aan onderling dit debat over de inhoud aan te gaan. Een voorzet is in de volgende paragraaf te vinden.

5.2.2 What's in a name? Naar een visie op leefbaarheid

Bij de aanpak van leefbaarheid in Amsterdam zouden zowel het instrumentele als het culturele perspectief (zie 5.2.1) geïncorporeerd moeten worden. De huidige definitie van leefbaarheid is immers beperkt en erg instrumenteel: schoon, heel, veilig en prettig wonen.

Een opvallende uitkomst van dit onderzoek is dat eigenlijk iedereen het begrip leefbaarheid breder wil invullen.

Normen en waarden discussie aan de wijktafel

Naast het vooral fysieke 'schoon, heel en veilig' heeft leefbaarheid ook een zeer belangrijke sociaal/culturele inhoud. Daarbij wordt met name de vraag centraal opgesteld hoe mensen op een beperkt aantal vierkante meters (buurt, portiek) kunnen samenleven gegeven de grote sociale en culturele verschillen. Om dat te bereiken zal er gekomen moeten worden tot een interactie over de normen en waarden die de betrokkenen hanteren: "Iedere wijk heeft een ronde tafel nodig om wijknormen te bespreken". Ook het iets sterker normerende begrip 'stadsetiquette' valt hier te beluisteren hetgeen op hetzelfde neerkomt: komen tot samen gedeelde visies en ideeën over hoe je vorm geeft aan de micro samenleving in een portiek, de buurt en de stad. Aandacht en respect voor verschillende culturen en achtergronden van mensen is daarbij natuurlijk een belangrijk uitgangspunt in een multi-culturele stad. Nieuwe Amsterdammers betrekken bij leefbaarheidspraktijken en de discussies daarover is buitengewoon moeizaam als de gevestigde instituties aan hun manier van werken vasthouden en geen ruimte voor het nieuwe en het andere creëren. Een discussie over normen en waarden en een stadsetiquette zal mede dit vraagstuk tot inzet moeten hebben. De leefbaarheidspraktijken scheppen vaak een context waarin dit vraagstuk op een concrete wijze aan de orde kan worden gesteld.

Sociaal netwerk, samen leven, zorg/welzijn en wat meer lachen

Voor de sociale kant van leefbaarheid kan echter naast de invulling met, 'discussie over normen en waarden' en 'stadsetiquette' ook gekeken worden naar de domeinen 'samen leven', 'zorg/welzijn'. Allerlei diensten die op deze terreinen geboden (kunnen) worden, verhogen de leefbaarheid in de ogen van de bewoners enorm. Men kan daarbij denken aan ouderen conciërges, portiekgesprekken (zie de cases in hoofdstuk 3), maaltijdverstrekking, klussendiensten, recreatie, boodschappendienst, oppas/opvang/buddy, vervoer etc.. De 'zorgachtige' producten en diensten uit dit scala kunnen eenvoudig veel breder aangeboden worden dan alleen aan de doelgroep 'ziek en zielig'. Over het algemeen wordt vanuit de zorg nog niet of nauwelijks een relatie gelegd met ontwikkelingen die zich op buurt en wijkniveau afspelen. Sterker nog: de ontwikkelingen in de zorg wijzen eerder op schaalvergroting en verder van de buurt/klant af en dat lijkt een gemiste kans voor een socialere inkleuring van het leefbaarheidsbeleid. In dit opzicht kan overigens een voorbeeld genomen worden aan de ontwikkeling van IJburg, waarin wel uitdrukkelijk geprobeerd wordt om de zorgcomponent en het sociale - en niet alleen het fysieke - in de opzet en vormgeving mee te nemen; zie hier bijvoorbeeld 'IJburg, een wijk zonder scheidslijnen' en 'IJburg: programma van eisen voor aanbesteding zorg en dienstverlening' (ZAO, mei 2000).

Bij deze invulling van leefbaarheid willen we overigens ook ons eerdere pleidooi in de herinnering roepen: kan er ook niet wat meer aandacht zijn voor het leuke, onverwachtse, speelse en vrolijke. Leefbaarheid is nu wel een erg serieuze zaak; er mag best wat meer gelachen worden. 'Gein' was ooit een heel typerend onderdeel van het Amsterdamse leven. Tegenwoordig denkt iedereen dat gein een eindstation voor een junklijntje is.

Samenwerken

Naast de fysieke invulling van leefbaarheid (schoon, heel, veilig) en een nieuwe sociaal-culturele invulling (enerzijds normen en waarden en anderzijds samenleven en buurtgerichte diensten op het snijpunt wonen-zorg-welzijn) bracht dit onderzoek nog een derde invulling van het begrip leefbaarheid voor het voetlicht: samenwerken.

Samenwerking bleek de belangrijkste succes- en faalfactor te zijn in de vele leefbaarheidsprojecten. Bij het begrip samenwerking gaat het om basale punten als beleefdheid, aandacht voor/luisteren naar anderen, samen leuke dingen doen (eten, feesten, spelen), zorgen voor een fair proces, respect voor de ander.

Als gezorgd wordt voor een goed - dat wil zeggen volgens de deelnemers goed - samenwerkingsproces, dan gaan en blijven actoren participeren in de aanpak van leefbaarheid. Men vindt het leuk en zinnig om mee te doen en tijd, geld en/of energie te investeren in leefbaarheid.

'Men' zijn in dat geval niet alleen bewoners, maar ook ambtenaren en politici.

Het begrip leefbaarheid in de revisie

Kortom: het begrip leefbaarheid is aan revisie toe; naast de huidige instrumentele invulling als 'schoon, heel, veilig' verdienen twee 'nieuwe' elementen aandacht:

- het sociale; enerzijds samenwonen/-leven, normen en waarden discussie, stadsetiquette en anderzijds samenleven/sociaal netwerk en producten en diensten op het snijvlak van wonen-zorg-welzijn; hierbij voegen we gelijk ook een cultuur optimistische noot: de aanbeveling om meer aandacht te besteden aan het leuke, levendige, onverwachtse, speelse en vrolijke (Artikel 13 in de APV: er moet meer gelachen worden).
- het samenwerkingsproces dat tot de essentie teruggebracht leuk, netjes, eerlijk en open moet zijn.

Deze twee nieuwe elementen zullen bij veel representanten van de 'harde' sector (volkshuisvesting, bouw, ruimtelijke ordening, openbare werken) al snel de rillingen over de rug doen lopen. Het Schaefer-paradigma 'In gelul kan je niet wonen' blijkt nu opeens in het volgende millennium een aanvulling te krijgen ".... maar leven bestaat vooral uit met elkaar lullen".

Maar de rillingen zijn onterecht. Ook zachte zaken zijn als harde verantwoordelijkheden toe te delen en via evaluaties meetbaar te maken. Het volgende schema doet daartoe een voorzet.

Basiselementen, criteria en verantwoordelijkheden leefbaarheidsbeleid

Element	Evaluatie criteria/prestatie-eis	Eerst verantwoordelijke
Fysiek-instrumenteel		
1 Schoon	% Vuile/schone m2 + tevredenheidsmeting	Overheid garandeert/ eist basisniveau
2 Heel	Vernielingen % niet functionerend + tevredenheidsmeting.	Uitvoering door: Centrale stad, stadsdelen en dienstverleners (GVB, corpo's, GEB)
3 Veilig	Feitelijk plaatsvindende delicten in openbare ruimte + onveiligheidsgevoel.	
Sociaal-cultureel		
Normen/waarden discussie op niveau portiek, buurt/wijk, stad	Kennis van, en begrip voor normen en waarden van burens/buurtgenoten. Discussie (continu) en eventueel consensus	Bewoners door overheid/ anderen gefaciliteerd
Prettig samenleven, sociaal netwerk en diensten op snijvlak wonen-zorg-welzijn	Aantal en kwaliteit sociaal contact burens/buurt en tevredenheid met geboden diensten	Overheid, welzijnsinstellingen, opbouwwerk, ZAO, corpo's
Levendig, speels, vrolijk, creatief	Er wordt meer gelachen conform artikel 13 APV (lach-monitor?)	
Kwaliteit van het samenwerkingsproces (leuk, netjes, eerlijk, open)	Tevredenheid Aantal deelnemers + hun investeringen in tijd/geld nemen toe.	Alle betrokkenen

Aanbevelingen

De aanbeveling is kortweg dat men zich in de stad en stadsdelen uitsprekt over de breedte en de inhoud van het begrip leefbaarheid. Vasthouden aan de beperkte fysiek-instrumentele invulling (schoon, heel, veilig) is in onze ogen daarbij een te simpele optie. Wij bevelen aan om voor de bredere invulling te gaan.

Daarnaast bevelen we aan om voor wat betreft 'schoon, heel en veilig' een basisniveau vast te stellen. Elke Amsterdammer betaalt belasting en mag daar dus een basisniveau van schoon, heel en veilig voor terug verwachten.

Dit basisniveau wordt idealiter in samenspraak met de bewoners van een wijk vastgesteld. Wat men daarbij allereerst moet vaststellen is het eindresultaat; de mate van schoon/netheid/opgeruimdheid, heelheid en veiligheid. In de reeks 'input-throughput-output-outcome' hebben we het dus over een gezamenlijke vaststelling van de outcome. Daarna kan dit terugvertaald worden in throughput (hoeveelheid werk/inzet van de overheid en/of diensten/bedrijven is er dan nodig).

Als het basisniveau eenmaal vastgesteld is dan wordt opeens ook een rationele discussie mogelijk over alternatieven en de kosten/baten daarvan: bijvoorbeeld 'doe ons in deze buurt maar iets minder veegwerk, en wendt deze besparing alternatief aan bij...'.

Verre toekomstmuziek waarschijnlijk, maar de gezamenlijke (klanten-aanbieders) definitie van een basisniveau per gebied voor de mate van schoon, heel en veilig moet binnen enkele jaren haalbaar zijn.

Een dergelijke koers impliceert wel dat er des te meer redenen zijn om te komen tot een goede afstemming tussen stad, stadsdelen en buurt/wijk. Daarna kan men het management van leefbaarheidsbeleid ter hand nemen.

5.2.3 Afstemming centraal/decentraal

Het is evident dat heel veel leefbaarheidsbeleid uiteindelijk in de buurten en wijken uitgevoerd moet worden. Het is dan ook logisch om een belangrijke rol te geven aan de stadsdelen.

Dat gebeurt en moet vooral zo blijven. Toch maakt het onderzoek duidelijk dat er te weinig sprake is van een goede balans. Uit de cases en uit de ateliers wordt duidelijk dat de centrale stad wel degelijk een rol heeft te spelen: ".... een decentrale aanpak mag niet betekenen dat er centraal geen verantwoordelijkheid meer wordt gevoeld" stelt één van de deelnemers aan het beleidsatelier; en: ".... de verantwoordelijkheid (...) is in de hoofden van de Amsterdamse bestuurders weg gedecentraliseerd".

De schuld wordt door deze atelier-ganger wel erg sterk in de schoenen van de centrale stad geschoven. Het onderzoek maakt anderzijds ook duidelijk dat de stadsdelen overdreven allergisch reageren op - in hun ogen - centralisme. Hier moeten zelfs de gebruikte woorden op een goud schaalje gewogen worden. Tekenend is hier bijvoorbeeld het verschil in woordgebruik en de betekenissen die daar aan verbonden worden: regie (centrale stad), ondersteuning (stadsdelen) en afstemmen (compromis). Hier ligt een stevig spanningsveld, dat alles te maken heeft met de verhouding tussen het centrale en het decentrale bestuur in Amsterdam. Al vaker is geconstateerd dat juist hier de achilleshiel van het Amsterdamse bestuurlijke stelsel ligt. Daar waar samenwerking en afstemming vanuit de maatschappelijke problematiek voor de hand liggend en noodzakelijk is, blijkt die vanuit de bestuurlijke realiteit moeizaam of niet gerealiseerd te kunnen worden. Leefbaarheidsprojecten die op één plek 'geboren' worden en daarna verspreid raken over de stad, leiden niet automatisch tot stedelijk beleid. En stadsbreed geformuleerd beleid leidt niet als vanzelf tot betekenisvolle uitvoering op decentraal niveau. Hier zitten stevige hobbels en spanningen tussen. Voor productieve beleidsinspanningen van het Amsterdamse bestuur, ook op het gebied van leefbaarheid, is het van groot belang dat hierin verandering komt.

Aanbeveling

Samengevat is de aanbeveling dus om de uitvoering van de leefbaarheidsaanpak vooral decentraal bij de stadsdelen te leggen, maar om daarnaast ook op stedelijk niveau een aantal onder-

steunende-, coördinerende-, afstemmende-, visievormende- en/of regisserende functies te organiseren.

Eén en ander vereist dat de centrale stad allereerst aangeeft desgevraagd hier een verantwoordelijkheid te willen nemen. Een tweede stap is om tussen alle betrokkenen (stad, stadsdelen, derden) tot werkbare afspraken te komen.

Voor dit overleg biedt dit onderzoek twee concrete agendapunten als aftrap:

- het management van het leefbaarheidsbeleid waarbij een kennis(sen)centrum een rol kan spelen (zie verder 5.2.4).
- een kritische blik werpen op het grote aantal projecten (zie 5.2.5).

5.2.4 Leefbaarheidsmanagement

Naar aanleiding van de constatering van de onderzoekers dat het een gebrek is voor een stad als Amsterdam dat het geen sprekende en inspirerende verhalen kent zoals Opzoomeren Rotterdam of de Deventer wijkaanpak ontspon zich tijdens het beleidsatelier een verdere discussie, waarbij de deelnemers aan het atelier stelden dat er voldoende inspirerende verhalen in Amsterdam bestaan.

In Amsterdam wordt op diverse plekken enthousiast en vaak met succes aan leefbaarheid gewerkt. "Ik denk dat iedereen inspirerende en griezelverhalen kent. We weten alleen niet welke verhalen we 'aanhangen'. Daardoor is zelfs de mythevorming gefragmentariseerd". Het gaat er echter om hoe de verhalen verteld worden en door wie. "Er zijn wel verhalen in Amsterdam maar ze missen de schrijver en de uitgever. Het uitwisselen van best-practices is geen sinecure en vraagt om management. De communicatie over leefbaarheidsaanpakken is sterk hapsnap en incidentgericht".

Leefbaarheidsaanpakken te laten groeien, zodat dit inspirerende en motiverende verhalen opleveren, gebeurt niet vanzelf. Iemand moet dit oppakken, managen en verspreiden. Amsterdam kent geen organisatie die het management op zich neemt van de voor de leefbaarheidsaanpak zo essentiële netwerkvorming en kennisvergaring en verspreiding op stedelijk niveau.

In de vervolgdiscussie in het beleidsatelier werd gesproken over een kenniscentrum. Duidelijk werd dat dit niet een wetenschappelijk centrum moet zijn. Het centrum zou er met name moeten zijn voor de uitvoeringspraktijk; waar projecten zich verder kunnen ontwikkelen en ervaringen kunnen uitwisselen. Door een aanwezige wordt de term 'kennissencentrum' geïntroduceerd. De overige deelnemers kunnen zich wel in deze term vinden. "Of er nu een kenniscentrum moet komen of niet, er moet wel binnen de bestuurlijke context van Amsterdam een plek komen waar de verhalen bij elkaar kunnen komen".

Het centrum zou als taak kunnen krijgen om kennis te verspreiden, ondersteuning te bieden bij het opstellen van projectplannen en het formuleren van doelstellingen. Daarnaast moet het een plek zijn waar vooral ook gediscussieerd wordt over de leefbaarheidsaanpak.

Een verdere taak voor het kennissencentrum is dat er informatie kan worden uitgewisseld over wat er met de leefbaarheidsaanpakken wordt bereikt. Enerzijds 'kijken naar het proces': welke elementen zorgen voor het bereiken van succes. Anderzijds zowel subjectieve als objectieve gegevens over het bereiken van resultaten. Hiermee kan gekeken worden of bepaalde inspanningen, geld en energie voldoende resultaat opleveren en kan daar het beleid op bepaald worden.

Overigens moet men zich bij de aanpak van leefbaarheid niet alleen concentreren op de individuele projecten, het is namelijk een zorg die continue gevoed moet worden om zo problemen te voorkomen.

Bij het creëren van een kennis(sen)centrum is het overigens van het grootste belang om er een levendige en inspirerende club van te maken; dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Voor iemand er erg in heeft, gaan de discussies - zeker in de Amsterdamse bestuurlijke context - alleen nog maar over de vraag wie het voor het zeggen heeft in het centrum, uit hoeveel fte's het moet bestaan, wie voor de financiering zorgt en wie de directeur mag benoemen. Niet onbelangrijk allemaal, maar wel vaak de verkeerde discussie om mee te beginnen. Het benoemen van een onorthodoxe en creatieve 'bouwpastoor' en deze ook de ruimte geven om in samenspraak met betrokken een centrum of netwerk te ontwikkelen, werkt doorgaans aanmerkelijk stimulerender.

Aanbeveling

Doet u ons a.u.b. één kennis- (of kennissen) centrum dat op leefbaarheidsterrein kan inspireren, kennis vergaren en distribueren, netwerken, discussies en verhalen bijeen kan brengen.

5.2.5 Iets teveel van het goede?

De gezamenlijke stad-/stadsdeelbesturen (desgewenst aangevuld met de bestuurders van corporaties) zouden eens objectief afstandelijk moeten kijken naar de enorme hoeveelheid leefbaarheidsprojecten. We mogen constateren dat het aan initiatieven niet ontbreekt in Amsterdam. Er is een enorm aantal projecten op het terrein van leefbaarheid.

- In het boek 'Een hele boel' worden maar liefst 362 leefbaarheidsactiviteiten beschreven;
- daarnaast bleken er echter veel meer leefbaarheidsprojecten te bestaan die zich deels op andere terreinen afspeelden (bijv. veiligheidsprojecten);
- na het onder de loep nemen van twaalf projecten, bleken veel van die projecten uiteen te vallen in meerdere (deel)projecten.

In het grote aanbod leefbaarheidsprojecten en -aanpakken blijkt in de praktijk sprake te zijn van veel van hetzelfde. Succesvolle aanpakken worden in diverse wijken en stadsdelen herhaald (buurtconciërges, buurtbeheer, steunpunt veilig wonen, veilige vindplaatsen, graffiti projecten, etc). Stadsdelen, welzijnsorganisaties, corporaties, politiekorpsen en bewonersgroepen, kopiëren elkaars projecten. Eén van de deelnemers aan het beleidsatelier verzuchte hier dat: "Amsterdam zich in een projectencarrousel verliest! Was er maar sprake van een positieve diversiteit in de projecten; vaak is het meer van hetzelfde zonder dat er op specifieke context aspecten wordt gelet en zonder dat het past in een groter geheel. Er is dus wel veel opvolgend, maar men draait in het rond".

Voor burgers wordt het er ondertussen niet duidelijker op, want voor hen is het niet duidelijk wat het verschil is tussen het ene veiligheidssteunpunt in de ene buurt en vergelijkbaar instituut in een andere buurt. Daarnaast lopen er in de diverse wijken projecten naast en over elkaar.

Kortom er gebeurt van alles wat in Amsterdam en het werkt nogal eens langs elkaar heen. Keuzes lijken soms willekeurig gemaakt: waarom wordt in die ene bepaalde buurt geïnvesteerd

in een project op het gebied van leefbaarheid en waarom gebeurt deze investering in een andere buurt niet? Argumenten en criteria ontbreken vaak.

Eveneens lijkt er in Amsterdam tussen de diverse projecten weinig sprake te zijn van binding; slechts incidenteel is er sprake van expertise uitwisseling tussen de diverse projecten/werkwijzen. Bij een aantal projecten is het kopiëren van een aanpak zo heftig geweest dat in bijna ieder stadsdeel vergelijkbare initiatieven te vinden zijn.

Aanbeveling

Kijk eens naar al die leefbaarheidsprojecten en stel vervolgens aan de klant (bewoners/-gebruikers) de vraag 'is dit misschien teveel van het goede of mag het nog een onsje meer zijn?'

5.3 Duizend bloemen, een mooi boeket?

Leefbaarheid is een betrekkelijk nieuw begrip. De afgelopen jaren is er volop geëxperimenteerd met verschillende vormen en modaliteiten van leefbaarheidsbeleid. Het motto daarbij was 'laat duizend bloemen bloeien' en, gelet op de verschillende leefbaarheidsproblemen en de wijze waarop betrokkenen die ervaren, is dat ook een prima aanpak geweest.

Uit de verschillende succes- en faalfactoren van leefbaarheidsprojecten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, is af te leiden dat de '1000 bloemen aanpak' soms ook zijn keerzijde heeft. Duizend bloemen maken nog geen fraai boeket; daarvoor is een visie nodig.

Het spreekt voor zich dat het ontwikkelen van zo'n visie op leefbaarheidsprojecten een gezamenlijke onderneming is van bewoners(organisaties), woningcorporaties, de stadsdelen en de centrale stad. Een stadsdebat over leefbaarheid zou het begin hiervan kunnen markeren.

Colofon

Opdrachtgever

Amsterdams Volkshuisvestingsoverleg, namelijk:
de stadsdelen
het Amsterdams Steunpunt Wonen
de Amsterdamse Federatie voor Woningcorporatie
de Huurdersvereniging Amsterdam
de Stedelijke Woningdienst Amsterdam

Onderzoekers/tekst

Van Dijk, Van Soomeren en Partners (DSP)
Myrte van der Gugten
Margôt Koekkoek
Paul van Soomeren

Katholieke Universiteit Brabant (KUB)
Marcel Boogers
Sandra Kensen
Pieter Tops

Vormgeving

Mijs+Van der Wal

Fotografie

Katrien Mulder

Informatie

Stedelijke Woningdienst Amsterdam
Iris Westerterp
Postbus 1900
1000 BX Amsterdam
Tel: 020 - 552 75 11

Druk

De Groot Drukkerij bv, Goudriaan

Augustus 2000

