



Managing
Public Space



Maatschappelijk beheer

*EEN WETENSCHAPPELIJKE ÉN PRAKTISCHE
BENADERING VANUIT VIER INVALSHOEKEN
PLUS ZEVEN RODE DRADEN.*

Inhoud



Photo by Bruno Martins on Unsplash

Voorwoord	3
1. Gedachten over maatschappelijk beheer	4
2. Masterclass 1 Machiel van Dorst (Technische Universiteit Delft)	6
3. Masterclass 2 Karolina Doughty (Wageningen University & Research)	12
4. Masterclass 3 John Grin (Universiteit van Amsterdam)	18
5. Masterclass 4 Caroline Nevejan (Gemeente Amsterdam, Universiteit van Amsterdam) en Yvonne Jakobs (Stadswerken Amsterdam)	25
6. Zeven rode draden	32
Colofon	39

Stichting Managing Public Space

In 2020 is stichting Managing Public Space (MPS) opgericht om het vakgebied Beheer Openbare Ruimte naar een meer wetenschappelijk niveau te brengen. Een vakgebied waarin zoveel mensen werkzaam zijn, waar elke inwoner van Nederland elke dag gebruik van maakt en waar veel maatschappelijke doelen mee te dienen zijn, verdient óók een academische opleiding en academisch onderzoek. Veel organisaties bleken dat met ons eens te zijn en werden sponsor van Managing Public Space.

De verkenning vanuit een wetenschappelijk kader maakt doorbraken mogelijk om de uitdaging van de toekomst aan te gaan én een nieuwe generatie beheerders op te leiden.

Samen met Wageningen University & Research (WUR) werkt MPS toe naar een opleidingsprogramma, een leerstoel en een (inter)nationaal wetenschappelijk netwerk op het gebied van beheer.

Voor het uitwisselen van kennis en debat, organiseert MPS onder andere masterclasses. Elk jaar wordt er een vraagstuk gekozen op basis van voorstellen van sponsors. Dit thema wordt verdiept door hoogleraren, wetenschappers en vakgenoten tijdens vier online bijeenkomsten en een slotdebat. Van elke reeks masterclasses wordt een publicatie gemaakt.

Voorwoord

Beste lezer,

Deze publicatie gaat over maatschappelijk beheer. Het is de derde op rij, geschreven naar aanleiding van een serie masterclasses die we als stichting Managing Public Space (MPS) in 2023 organiseerden. In twee eerdere jaren lieten we wetenschappers respectievelijk hun licht schijnen over circulair beheer en belevingsgestuurd beheer.

Het thema voor deze derde serie masterclasses werd aangezwengeld door een vraag vanuit de gemeente Zwolle. De grote maatschappelijke opgaven waarvoor gemeenten staan, zo stellen de Zwolse beheer managers, worden (nog) niet gebruikt voor de prioritering in beheer en onderhoud. Welke bijdrage kunnen beheerders leveren aan de inlossing van maatschappelijke doelen als gezondheid, leefbaarheid, armoede, fysieke en sociale veiligheid, circulariteit en energietransitie? Hoe kunnen beheerders op een toekomstbestendige manier programmeren en prioriteren, nu schoon, heel en veilig niet meer voldoende zijn? Welke relatie is er te leggen tussen het beheren en onderhouden van de openbare ruimte en de sociaal maatschappelijke opgaven? Het zijn goede en urgente vragen.

Vier wetenschappers én iemand uit de praktijk lieten hun licht over maatschappelijk beheer schijnen. Ze deelden in vier webinars hun wetenschappelijke inzichten met online toehoorders en zetten die om in inspiratie voor de dagelijkse praktijk. Er kwam behoorlijk wat los. Om alvast een paar tips weg te geven:

- kom los van protocollen
- geef betrokken bewoners bewust wat vrije ruimte in hun buurt
- durf in andermans schoenen te staan
- kleine ingrepen kunnen grote effecten hebben
- richt je blik op overgangszones en tussenruimtes
- laat andere expertises toe, zoek actief de verbinding met het sociale domein
- vraag kinderen om mee te denken en krijg als bonus de volwassenen mee
- experimenteer en kijk of het werkt.

MPS kijkt op een integrale wijze naar beheer, doet fundamenteel onderzoek en biedt wetenschappelijk onderwijs aan. MPS verbindt beheerders, wetenschappers en studenten. Samen geven we de toekomst van het beheer vorm.

Deze publicatie is er om u te inspireren en uit te dagen: om persoonlijke en zakelijke stappen te zetten op weg naar een vorm van maatschappelijk beheer die bij uw gemeente én bij de toekomst past. Op www.managingpublicspace.com kunt u tevens het videoverslag van de masterclasses en het slotdebat terugvinden.

Tot ziens bij een van de activiteiten van stichting Managing Public Space!



Jaap Meindersma
Voorzitter stichting
Managing Public Space
Februari 2024

Gedachten over maatschappelijk beheer



Drs. Tom Kniesmeijer

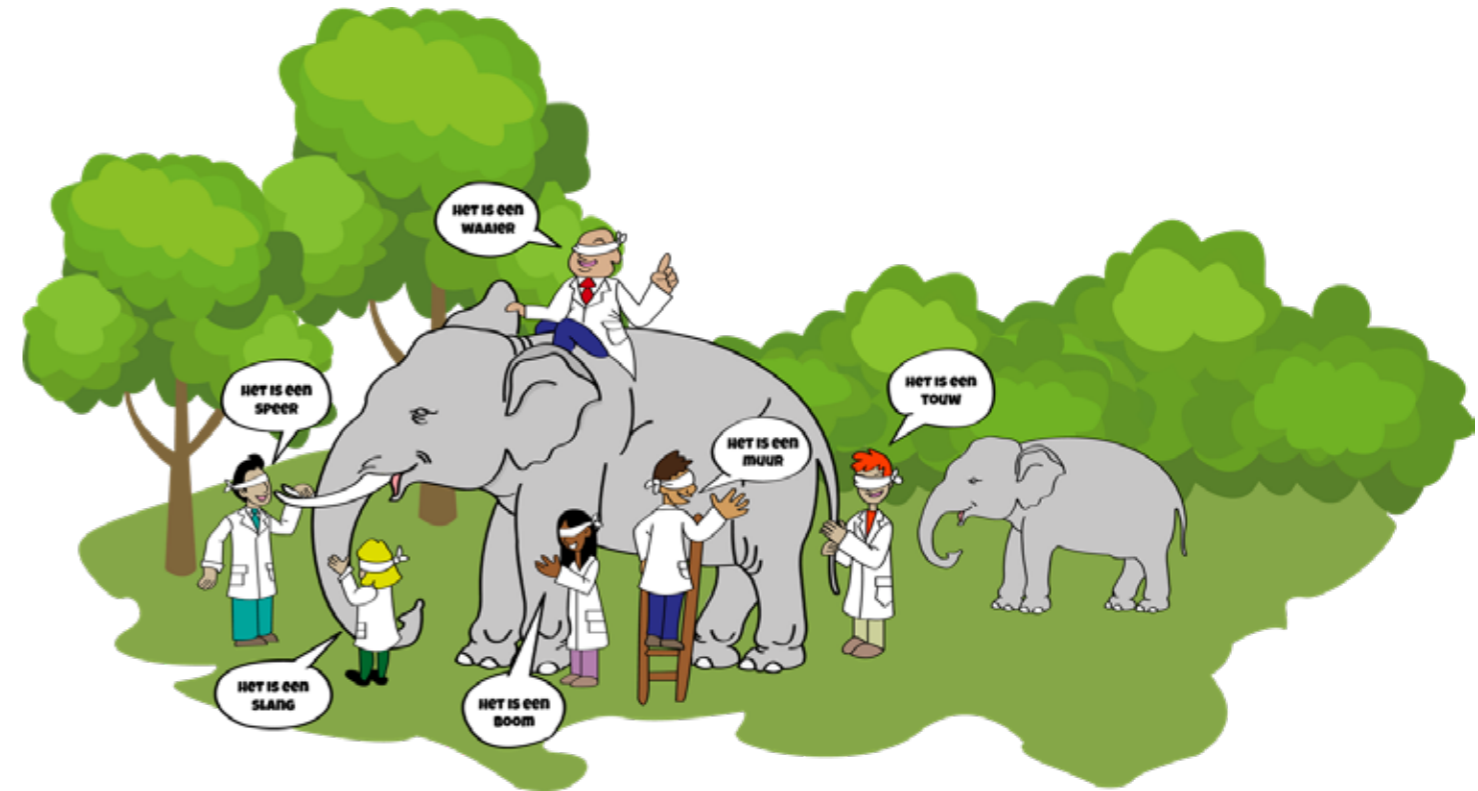
Toekomstdenker, verzorgde tekst en redactie van deze publicatie.

Drs. Tom Kniesmeijer is psycholoog, toekomstdenker en schrijver. Hij helpt organisaties om hun toekomstplannen scherp te krijgen en helder te verwoorden. Kniesmeijer publiceerde een boek over de culturele ontwikkeling van de Nederlandse samenleving tussen 1960 en 2010 en was de initiator van een jaarlijkse Trendrede, een overzicht van opkomende maatschappelijke trends. Hij schreef onder andere toekomstrapporten voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, voor provincies en steden. Zijn motto: De toekomst komt in golven, we creëren ze zelf.

Maatschappelijk beheer

Maatschappelijk beheer. Dat is het thema van de masterclasses in 2023. Ik heb een tijdje naar die titel zitten staren. Er was iets mee. Het kwartje viel tijdens de masterclass van Machiel van Dorst, toen hij dichter Jules Deelder aanhaalde: 'De omgeving van de mens is de medemens'. Automatisch vulde ik dat voor mezelf aan: 'En de omgeving van de beheerder is het beheerde object.' In het woordenboek kom ik deze synoniemen voor beheer tegen: controle, macht, leiding, regelen. Tijdens de masterclasses werden daar maatschappelijke waarden naast gezet: luisteren, samenspraak, ruimte laten, ondersteunen. Ben ik bot wanneer ik zeg dat maatschappelijk beheer een beetje klinkt als het samenvallen van Venus en Mars?

Wie beheerder werd, had waarschijnlijk geen interesse in een loopbaan als leerkracht of sociaal werker. Daarmee wil ik de beheerders die ik heb ontmoet niet wegzetten als hoekig. Ik vond ze vriendelijk en geïnteresseerd. Ik proefde wél iets van meters maken en gestaalde plannings. Van een diepe liefde voor functionele riolsystemen, heringerichte pleinen en afschrijftermijnen van prullenbakken. Tijdens de slotbijeenkomst vroeg een beheerder aan een wetenschapper wat de wetenschapper *concreet* kon bijdragen aan zijn¹ werk. Het deed mij sterk denken aan het Engelse woord voor beton.



· Figuur 4: Specialisten onderzoeken een olifant.

Onomkeerbaar dringt de maatschappij het specialisme beheer binnen, betoogden de wetenschappers. Ze werken daarom niet meer goed, onze in beton gegoten werkwijzen. 'Onze huidige manier van werken is gestoeld op oude vragen,' zei John Grin tijdens het slotdebat. Nieuwe vragen hebben te maken met de grenzen van de grond en de wensen in de wijken. In het beheer van de toekomst komen urgente maatschappelijke problemen samen. Duurzaamheid, leefbaarheid, water, welzijn. Als specialist kun je maar een beperkt deel van die complexiteit behappen.

Het profiel van beheerders zal veranderen. Hoe ga je daarmee om? Een van de doelstellingen van deze serie masterclasses is om je bij die vraag stil te laten staan. Niemand verwacht dat je morgen juichend en huggend een afstemsessie met een bewonerscomité binnenstormt. Specialisten mogen specialisten blijven. Realiseer je wél dat je alleen met behulp van andere specialisten je doelen behaalt. Bewoners, bijvoorbeeld, zijn specialist in wonen.

Je agenda is vol, je hebt taakstellingen en stapels vol problemen die aandacht verdienen. Daar komt nu het maatschappelijk denken bij. Het moet. Het moet óók. Door krachtenbundeling en met respect voor elkaars

talent kunnen we de toekomst aan – kunnen we de kansen en problemen van morgen integraal benaderen.

Ik heb de vier masterclasses en het slotdebat met plezier gevolgd en er zeven rode draden uitgelicht. Ze kunnen de vermaatschappelijking van het beheer op weg helpen. Je vindt ze achterin deze publicatie. Eerst gaan we luisteren naar de experts.

Tom Kniesmeijer

'De omgeving van de mens is de medemens.'



· Figuur 1: Venus.



· Figuur 2: De aarde.



· Figuur 3: Mars.

¹ Hij is gekozen als default voor zijn/haar/hun.

Hoe ondersteunt (of frustreert) openbare ruimte de sociale omgeving?



Prof. dr. ir. Machiel van Dorst

Hoogleraar Technische Universiteit Delft

MASTERCLASS 1

Deze serie Masterclasses werd afgetrapt door Prof.dr.ir. Machiel van Dorst, hoogleraar aan de Technische Universiteit Delft. Zijn vakgebied is Omgeving, Gedrag en Ontwerp. Hij houdt zich bezig met onderzoek en onderwijs naar de beleving en het gebruik van de gebouwde omgeving, specifiek in relatie tot gezondheid en welzijn, met aandacht voor kindvriendelijkheid, sociale veiligheid en senioren. Van Dorst heeft 150 publicaties op zijn naam en bouwde, met tweehonderd afgestudeerden, een reputatie op in het ontwerp-onderwijs vanuit gebruikersperspectief. Hij is betrokken (geweest) bij dertig promoties. Van Dorst is daarnaast hoofd van de sectie Urban Studies en voorzitter van het wetenschappelijk bestuur van het International Forum on Urbanism. Hij is leidend onderzoeker bij verschillende samenwerkingsverbanden, met het Erasmus Medisch Centrum, de Erasmus Universiteit en de Universiteit van Leiden. Tevens is hij supervisor voor de TU Delft Campus, lid van de academische raad Veldacademie Rotterdam en lid van het kwaliteitsteam IJburg in Amsterdam.

Wil je de openbare ruimte inrichten voor het welzijn van gebruikers? Verdiep je in de manier waarop mensen hun fysieke en sociale omgeving lezen en beoordelen. Die kennis helpt je de betrokkenheid van bewoners bij een plek te versterken, en dus bij het beheer van de openbare ruimte. Machiel van Dorst vertelt over leesbaarheid en eigenaarschap van de omgeving en het verschil tussen formeel en informeel beheer.

Leefbaarheid en leesbaarheid

Laten we beginnen met een voorbeeld uit de praktijk. De Poptahof stamt uit de jaren zestig en was een ruim opgezette wijk in Delft, met veel groen en minder verharding dan in andere wijken. Je zou het een goed ontwerp kunnen noemen. Eind jaren negentig ontstonden er alsnog leefbaarheidsproblemen in de wijk. Namens de TU Delft werkte ik mee aan een onderzoek naar oplossingen. Als wetenschappers dachten wij – enigszins naïef, kan ik achteraf stellen – het probleem op te lossen door de wijk te verkavelen. De gemeente ging daarin mee en creëerde bij het herontwerp hofjes tussen de gebouwen in. Zo kon iedere bewoner zich eigenaar voelen van een deel van zijn buurt. Twintig jaar later spraken we opnieuw met mensen in de wijk, we wilden weten hoe de ingreep had uitgespeeld. De ervaringen van bewoners van de hoogbouwflat weken sterk af van die van de laagbouw. Voor flatbewoners eindigde hun privédomein bij de voordeur. Via drie relatief anonieme stappen (galerij, lift, portaal) kwamen ze in het hofje terecht. In de laagbouw stapten de mensen vanuit hun eigen voortuin in de gemeenschappelijke ruimte. Mensen uit de hoogbouw beschouwden het hofje als openbare ruimte, waar kin-

deren uit de hele wijk konden spelen. Mensen uit de laagbouw zagen het als semi-privé: zij stuurden onbekende kinderen weg.

De relatie tussen het fysieke en het sociale domein stak complexer in elkaar dan wij dachten. In de ene bouwvorm voelden bewoners meer eigenaarschap voor hun omgeving dan in de andere, en dat beïnvloedde hun perceptie van de leefbaarheid.

De leesbaarheid van de openbare ruimte

Zodra je de buitenruimte inloopt, zijn er onbewuste signalen die bepalen of je er thuis en veilig voelt. Als mensheid zijn we gevoelig daarvoor. Al wandelend lees je de omgeving: van wie is deze plek, wie voelt zich hier eigenaar, mag ik hier komen, mogen anderen hier komen? Die zaken spelen continu op de achtergrond en kunnen in een fractie van een seconde van toon verschieten. Is de boodschap steeds dezelfde, of is hij op bepaalde momenten minder duidelijk? Lezen verschillende mensen de ruimte op dezelfde manier? In het voorbeeld uit Delft bleek al dat de woonvorm mede bepaalt hoe bewoners naar een ruimte kijken.

Het lezen van ruimte: voorbeelden

Vier beelden van openbare ruimte. Het eerste beeld betreft een museum in Wenen (figuur 5). De bedoeling is duidelijk. De toegang is formeel en goed onderhouden. We voelen ons comfortabel genoeg om rond te struinen, hoewel we wellicht wat geïntimideerd worden door de beheerder van deze plek – maar dat past bij Wenen.

Een straat als op de tweede afdeling (figuur 6) komen we in heel Europa tegen. De laatste eeuw hebben we de ruimte zodanig ontworpen dat hij vooral voor passanten makkelijk te gebruiken is. Op zich heeft de straat een prettig profiel, met een menselijke maat. Tegelijkertijd zien we: een voetganger kan hier snel bewegen van A naar B, maar is ondergeschikt aan andere gebruikers. De verblijfskwaliteit of de veiligheid kunnen vraagtekens zijn.

Op afbeelding drie (figuur 7) een klassiek voorbeeld uit de Noordoostpolder. Strokenbouw met verkaveling op de zon, een mooi duurzaamheidsprincipe. Het gevolg is wel een merkwaardige voor- en achterkantrelatie. Is het groen een ruimte voor iedereen? Ik kan er zitten met mijn picknickmandje, de vraag is of ik me dan

‘Iedereen wil bij tijd en wijle anoniem kunnen zijn in de stad, maar niemand wil wonen in een anonieme buurt.’



· Figuur 5: Belvedere Museum Wenen.



· Figuur 6: Willekeurige straat in Europa.



· Figuur 7: Strokenbouw in de Noordoostpolder.



· *Figuur 8: Straat met ruimte voor eigenaarschap.*

op mijn gemak voel. Misschien is het ruimte voor niemand, omdat niemand precies weet hoe hij te lezen valt. Nederland kent talloze voorbeelden van dit fenomeen.

Afbeelding vier (figuur 8) toont een strook waar auto's rijden en een waar we kunnen wandelen, met een groen aangeklede parkeerstrook ertussen. Tussen de huizen en het wandelpad is wat ruimte. Bewoners hebben de neiging om die eigen te maken. Zien we iemand op het bankje zitten, dan zullen we die persoon al snel groeten, omdat we vermoeden dat het een mede-eigenaar van de ruimte is. Het is geruststellend dat ik dat als passant kan lezen. Wanneer ik hier een blikje laat vallen, zal de bewoner daar vast iets van zeggen. Het helpt ook het beheer: mensen die zich mede-eigenaar voelen, nemen eerder verantwoordelijkheid voor de ruimte. Dat is van belang voor het onderhoud en de leefbaarheid.

Verschillende gebruikers, andere lezing

Ik heb het over de manier waarop de gebruiker de ruimte leest, maar wie is die gebruiker? Iemand die oud is of slecht ter been, een kind, een slechtziende, of iemand die zich snel onveilig voelt? In het Vondelpark in Amsterdam waaide op gegeven moment een boom om, waarna beheer hem weg wilde halen. Het kon tenslotte gevaarlijk worden. Verwijdering vond niet snel genoeg plaats, en kinderen verkozen de boom tot beste klimboom van Nederland. Mijn punt is: Er zijn veel verschillende gebruikers en die ervaren de ruimte anders. Hou daar rekening mee, als beheerder. Verplaats je in alle gebruikers.

Het eigenaarschap van de ruimte

Als een ruimte uit zichzelf niet eenvoudig leesbaar is, proberen we dat met allerlei signalen af te dwingen (dit móet beheerders haast wel aanspreken). Wanneer de buurt anoniemer wordt en dus het fysieke domein de sociale interactie niet ondersteunt, kun je regelgeving inzetten of een ingreep doen (figuur 9). Een interventie in het sociale domein als hierboven voelt als een zwaktebod. Toegevoegde signalering heeft weinig effect wanneer je niet uit de omgeving kunt aflezen dat de regels ook in de praktijk zo werken. De openbare ruimte werkt beter wanneer de boodschap in de ruimte zelf is verwerkt – en bijna onbewust gelezen wordt.

Op de afbeelding (figuur 10) zien we een groot openbaar plein, of misschien is het een park, in Rotterdam. Een veelgebruikte term voor deze vorm van begroeiing is tegenwoordig grasfalt. We zien rechts een speeltuin met een hek eromheen. Een duidelijk afgebakend territorium. In het midden hebben bewoners het eigenaarschap gekregen, of zich toegeëigend, van een deel van het grasveld. Ze hebben er een kas neergezet. Vanuit mijn perspectief is dat interessant: deze mensen voelen zich duidelijk eigenaar. Een kas is een fragiele constructie, maar hij staat er – en hij is heel. Je kunt zeggen: het plein is niet meer zo strak ontworpen als we het ooit bedoeld hebben. Of dat erg is weet ik niet. Dat kleine stukje land vertelt me iets over de wijk: ik zie onmiddellijk dat er zich mensen verantwoordelijk voelen voor de ruimte en dat stuurt mijn gedrag.

Eigenaarschap is een belangrijk onderdeel van de leesbaarheid van onze omgeving. Op de foto (figuur 11) zien we 'voortuintjes' bij een appartementengebouw in Kanaleneiland, Utrecht. Door de dichte plint van het gebouw is er geen sociale controle vanuit de woningen.



· *Figuur 9: Leefregels bewoners van de Rechter Rottekade, Rotterdam.*



· *Figuur 10: Openbaar plein in Rotterdam.*



· *Figuur 11: Voortuintjes bij appartementengebouw in Kanaleneiland, Utrecht.*

Hierdoor is deze plek van niemand. Het levert de perfecte voorwaarde voor vervuiling, en draagt zo bij aan gevoelens van onveiligheid. En dat leidt er op zijn beurt weer toe dat mensen elkaar minder gaan groeten en er minder kinderen spelen. De fysieke omgeving faciliteert de sociale omgeving. Of hij frustreert hem.

Wat wij weten uit onderzoek: mensen voelen zich minder eigenaar van hun omgeving naarmate ze meer onbekenden aantreffen in de buitenruimte. Simpel gezegd: hoe meer passanten, hoe minder vrienden ik heb in mijn straat. Eigenaarschap ontstaat sneller in een doodlopende straat of een straat met voortuintjes. Ook in duurdere wijken voelt men eerder eigenaarschap. Het lukt mensen met een hogere sociaal-maatschappelijke status eerder om zaken te regelen en te financieren. Wel is soms het sociale netwerk minder sterk, juist omdat mensen het zelf al goed voor elkaar hebben. In wat wij een probleemwijk noemen, is een stevig sociaal netwerk veel belangrijker. Vanuit een buurthuis, waar mensen in eerste instantie steun vinden en soms dingen gratis komen halen, kunnen dan bijvoorbeeld initiatieven opkomen rondom het schoonhouden van de buurt.

Eigenaarschap in de praktijk

Ik was betrokken bij het ontwerp en de ontwikkeling van de wijk EVA-Lanxmeer in Culemborg. Daar dachten we hekken te plaatsen en de wijk op te delen in kleine buurtjes. Een hek levert een beslotenheid op die makkelijk te lezen is. Staat het open, dan mag je naar binnen, maar het is duidelijk dat de ruimte semi-openbaar is. Het idee leverde in eerste instantie wrevel op bij de gemeente. Men was bang dat het zou uitdraaien op een gated community. Je zou dat gated erin kunnen zien, maar onze nadruk lag op het tweede deel: de gemeenschap. Zelf ben ik geen voorstander van woonwijken die afgesloten zijn. Ik ben voorstander van leesbare plekken. Zelfs wanneer het hek altijd open staat, geeft het een signaal van eigenaarschap. Je gaat automatisch de bewoners groeten – en ze groeten terug, want er is bezoek in hún wijk.

Het eigenaarschapsgevoel in EVA-Lanxmeer is groot. De bewoners beheren zelf het groen in de wijk, waardoor het een hoge kwaliteit heeft en vrij divers is. Ze brengen een hoeveelheid beheer op die de gemeente niet voor elkaar krijgt. Natuurlijk wil de gemeente tegelijkertijd ook de openbaarheid van de ruimte waarborgen. Het is niet of-of, maar én-én. Open mét een besloten gevoel. We willen dat de stad van iedereen is, maar dat ook iedereen zich een stuk ervan eigen kan maken.

Gemeente-eigendom of bewoners-eigendom?

Je kunt als beheerder denken dat jij de buitenruimte onder controle hebt en dat je dus overduidelijk de eigenaar bent. Maar ruimten waar bewoners geen verantwoordelijkheid voor nemen vragen om (intensief) beheer. Bovendien zijn de bewoners de ogen en de oren van de openbare ruimte. Zij kunnen het melden wanneer er een negatieve spiraal dreigt. Ik weet dat het een strijd is binnen gemeenten – wanneer laat je los en wanneer neem je de controle terug? Gaat in een buurt het eigenaarschap verloren, dan is het lastig om het weer terug te brengen.

In Rotterdam hebben ze het Opzoemerproject. Bewoners die actief willen worden vragen een budget aan, voor geveltuintjes of een straatbarbecue. De gezamenlijke kerstboom is populair. Sommige straten doen dat een paar keer, andere al twintig jaar of langer. Hoe komt dat? Tijdelijkheid heeft vaak te maken met een persoon, de voortrekker die dingen voor elkaar krijgt.

Maar ook het ontwerp van de ruimte speelt een rol: in smallere straten leren bewoners elkaar sneller kennen en een straat met minder passanten biedt een grotere kans op verblijfskwaliteit.

Zo'n straatburgemeester is misschien over vijf jaar verhuisd, de straat ligt er over 200 jaar nog steeds. Past het ontwerp niet bij de behoeften, dan kan het zijn dat je meer interventies nodig hebt. Hier komen het sociale en het fysieke domein bij elkaar. Het helpt enorm wanneer mensen uit het maatschappelijk werk in goed contact staan met mensen vanuit het ruimtelijk domein. Vanuit het sociale domein kan worden aangegeven dat er in een bepaalde straat issues zijn, waarna in overleg tot een combinatie van maatschappelijke én beheeringrepen besloten kan worden.

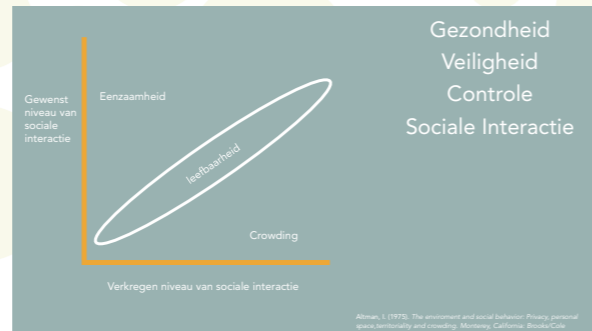
Beginnen bij kinderen?

We weten dat bewoners bij problemen in hun buurt best actief willen worden. Ik zeg wel eens gekscherend: zet als gemeente een uitgebrande auto in een straat en doe vervolgens niks. De bewoners zullen zich organiseren en staan te juichen wanneer het wrak wordt weggetakeld. Wil je een straat écht aanpakken, dan zijn kinderen het makkelijkst aan te spreken. Die staan er open in. Wanneer je ze serieus neemt, ze vraagt om de buurt in kaart te brengen, foto's te nemen van goede en slechte plekken en mee te werken aan de speelbaarheid van de omgeving, dan krijg je ook de ouders mee. Dan heb je al een behoorlijke stap gemaakt – dat lijkt mij een betere ingang dan die uitgebrande auto.

Het draait om controle

Niets zo praktisch als een goede theorie in de relatie tussen het fysieke en het sociale domein. De simpele regel is: als bewoner wil ik controle hebben over de sociale interactie in mijn buurt. Ik wil een keuze hebben. Soms wil ik alleen zijn, soms contact maken. En ik wil niet per se vrienden zijn met al mijn burens, ik wil dat de buurt veilig is. Socioloog en stadsonderzoeker Talja Blokland stelt: 'De buurt is geen gemeenschap, nooit geweest en zal het ook nooit worden.'

Het gaat mis wanneer wij de omgeving zo ontwerpen dat een bewoner geen controle voelt. Op het moment dat een bewoner interactie wil en dat niet krijgt of het niet kan vinden, ontstaan gevoelens van eenzaamheid. En op het moment dat hij meer interactie krijgt dan hij wenst, ontstaat er sociale druk of, in een wetenschap-



· *Figuur 12: Mate van controle over sociale interactie in een omgeving. Bron: Altman, I. (1975). The environment and social behavior: Privacy, personal space, territoriality and crowding. Monterey, California: Brooks/Cole.*

pelijk begrip, *crowding*. Beide komen voor in de openbare ruimte. De uitdaging voor beheer zit hem erin mensen controle te bieden over hun sociale interactie door de tijd heen, door de dag heen, in de ruimtes die ze bezoeken.

De omgeving van de mens is de medemens

Het is misschien een teleurstelling voor mensen in het fysieke domein. De belangrijkste factor in de leefbaarheid is de medebewoner. Zoals Jules Deelder zei: de omgeving van de mens is de medemens. Niet getreurd. Wat de fysieke omgeving wél kan doen is de medemens in ons allen stimuleren. Of, preciezer gesteld, de fysieke omgeving faciliteert de interactie tussen mij en mijn medemens.

In de leefbaarheid van de gemiddelde buurt speelt armoede een rol, net als de aanwezigheid van groenvoorzieningen. Belangrijker zijn de ervaren veiligheid, de zichtlijnen en de gemeenschappelijke ruimtes. Maar bovenaan het lijstje staat de medemens: kan ik tussen mijn buurtgenoten prettig leven? Uiteindelijk zit de grote uitdaging in de combinatie van alle factoren en de beste interventies ontstaan dan ook vanuit de verschillende domeinen samen. Het kan nooit alleen het fysieke, of alleen het sociale zijn. Makkelijker gaat uw beroep als beheerder niet worden met deze kennis. Maar beter kunt u het zeker maken.



· *Figuur 13: Hoogbouwflat in Ommoord, Rotterdam.*

Weer even een praktijkvoorbeeld. U ziet een hoogbouwflat (figuur 13) in Ommoord, in Rotterdam. Dit soort ruimtes was een principiële keuze in de jaren zestig. 'Zo wil men wonen,' stond in een boekje uit die jaren. Desondanks is niet iedereen tevreden.

Stel, ik kom 's ochtends uit mijn woning op de achtste etage en loop de galerij op. Misschien groet ik een buurman, maar die galerij is verkeersruimte, best anoniem. Vervolgens stap ik in de lift. In de krappe fysieke ruimte voel ik me niet prettig. Hij is slecht verlicht en ruikt vreemd. Wanneer er een etage lager iemand instapt, voel ik meteen sociale druk. Het enige wat ik kan doen is de ander anonimiseren: de persoon zogenaamd niet zien en net doen alsof ik er zelf ook niet ben. In stilte zakken we naar beneden, twee objecten in lege, geladen ruimte. Buiten blijkt mijn fiets gestolen en realiseer ik me dat niemand weet dat die fiets van mij was. Misschien heeft iemand iets gezien, niemand kan het me vertellen. Interactie is niet mogelijk. Een eenzaam gevoel.

Formeel versus informeel beheer

Iedereen wil bij tijd en wijle anoniem kunnen zijn in de stad, maar niemand wil wonen in een anonieme buurt. Grote winkelstraten vragen om formeel beheer. Op andere plekken zie je dat er meer schakering is tussen openbaar en privé. Je zou elke buurt in kaart kunnen brengen. Waar passen we formeel beheer toe en welke plekken verdragen meer informeel beheer? Dan ben je als gemeente nog steeds verantwoordelijk, alleen hoop je dat bewoners (een deel van) de verantwoordelijkheid oppakken.

Zoek naar overgangen tussen openbaar en privé. Dergelijke formele grenzen zijn vaak te verzachten in de praktijk. Een goed startpunt is wanneer mensen zich al stukjes van de ruimte toe-eigenen. Het aardige is dat één of twee mensen al een omslag kunnen be-

werkstelligen. Als er één iemand begint met zwerfvast opruimen, dan kijken andere bewoners daar in het begin vast meewarig naar, maar uiteindelijk is diegene wel een held van de buurt. Zo iemand moet je serieus nemen, ondersteunen en faciliteren. Het kan een keer misgaan. Soms is het eigenaarschap na verloop van tijd uitgewerkt en ligt er de vraag of je als gemeente het beheer weer moet overnemen. Het loslaten én blijven volgen hoort er gewoon bij.

Controle

De behoefte aan controle over de omgeving zit in iedereen. Niet alleen in bewoners, maar zeker ook in beheerders. De neiging is om te reguleren. Veel beheerders zien bewonersinitiatief nog te vaak als beslag leggen op de openbare ruimte. Jij bent de expert, en nu willen bewoners je werk overnemen? Als je weet dat een parkje in de zomer drie keer gemaaid wordt en twee keer gesnoeid, dan kun je het beheer becijferen. Als de bewoners het gaan doen, zie je de problemen al opdoemen. Het blijft een proces. Ik kan alleen maar hopen dat jullie, beheerders, er geen territoriale strijd van maken.

Sociale domein én fysieke domein

Interactie tussen de openbare ruimte en de sociale omgeving is er sowieso. En het is vrijwel onmogelijk om binnen het *sociale* domein de *fysieke* beperkingen van de omgeving op te lossen. De enige toekomstbestendige oplossing is om elke situatie van twee kanten te bekijken, een échte combinatie te maken tussen beheer, het fysieke én het sociale domein. Ik hoop dat we beter worden in de afstemming, zodat ze elkaar blijvend versterken. Beheerders mogen hun stem laten horen op het moment dat ze constateren dat er fouten zijn gemaakt in het ruimtelijk ontwerp en het in de praktijk niet functioneert.

Je ziet in stedelijke organisaties dat het veel werk is om de mensen van verschillende disciplines bij elkaar te krijgen. Het is sterk aan te raden om als gemeente daar energie in te steken, er bijvoorbeeld wat workshops aan te besteden. Neem een casestudie, wie zou welke rol kiezen, wat kunnen we van elkaar leren? Dat interdisciplinaire is de enige manier om complexe uitdagingen het hoofd te bieden. Dat is lastig. Maar ook leuk. En anders gaat het niet meer.

Maatschappelijk beheer vanuit community well-being



Dr. Karolina Doughty

Universitair docent
Culturele Geografie,
Wageningen University
& Research

MASTERCLASS 2

Dr. Karolina Doughty nam de tweede masterclass voor haar rekening. Ze is universitair docent bij de leerstoelgroep Culturele Geografie aan de Wageningen Universiteit & Research. Ze is geboren en getogen in Stockholm, Zweden, en studeerde en werkte vele jaren in Engeland, voordat ze in 2015 bij WUR aantrad. Ze deed de afgelopen zestien jaar onderzoek naar interacties tussen landschap en welzijn. Haar specifieke interesse ligt bij de invloed van groene ruimtes op het welzijn van individuen, groepen en gemeenschappen. In deze context heeft ze thema's onderzocht als sociale interactie, zintuiglijke ervaring en fysieke activiteit. Ze publiceerde over het concept van 'therapeutische landschappen', omgevingen die door de gebruikers als positief voor het welzijn worden ervaren. Haar meest recente werk richt zich op het belang van stilte als een kenmerk van therapeutische landschappen.

We bekijken maatschappelijk beheer vanuit de bril van gemeenschapswelzijn. Onderzoek toont aan dat groene stedelijke ruimtes het mentale en fysieke welzijn bevorderen. Het denken over hoe mensen met elkaar omgaan in natuurlijke omgevingen, levert inzicht op in de manier waarop ruimtes verbondenheid bevorderen en bijdragen aan het welzijn van de gemeenschap.

Welbevinden niet op de prioriteitenlijst?

Door de groei van het stedelijk gebied staat de openbare ruimte onder druk. Vanuit een oude wijk, vol gezamenlijke ruimte en groen, wandel je in herontwikkelde binnensteden ineens tussen moderne hoogbouw. Zijn dicht op elkaar geplaatste woontorens het ideale beeld van de toekomstige stad: efficiënte woonplekken waar mensen snel en anoniem doorheen kruisen? Of is er een tekort aan gastvrije stedelijke ruimtes en komen we terecht in een crisis van de openbare ruimte?

Ik denk dat bij herontwikkeling het welbevinden van bewoners gezakt is op de lijst van prioriteiten. Positief zijn vaak de goede verbindingen die moderne wijken met de rest van de stad aangaan, alle op loopafstand liggende voorzieningen. En duurzaamheid staat hoog op de agenda van ontwerpers. Maar de sociale waarden van de omgeving en van het gemeenschapsleven lijken uit beeld geraakt. Owe Swanson, de Zweedse architect die verantwoordelijk was voor een nieuwbouwproject in de binnenstad van Stockholm, gaf toe dat kinderen in zijn project een hoge prijs betalen: er is weinig speelruimte en er is nauwelijks nagedacht over hoe kinderen de ruimte gebruiken (zie Figuur 14).



· Figuur 14: De wijk Hagastaden in Stockholm.

Van ruimte naar plek

Onderzoekers bogen zich over de vraag hoe we steden en buurten kunnen bouwen die door uiteenlopende groepen gewaardeerd en gebruikt worden. Zo staat het *eight-eighty city concept* voor het idee dat een buurt door zowel achtjarigen als tachtigjarigen, onafhankelijk van anderen, goed gebruikt kan worden. Kunnen ze veilig bewegen, dus fietsen naar school, lopen naar winkels, spelen, of elkaar ontmoeten?

We hebben een locatie, we hebben een ruimte. Pas door betrokkenheid van de gemeenschap wordt die ruimte een plek met betekenis. Hoe komen we van *public space* naar *public place*, van ruimte naar plek? We noemen dat een *homegrown sense of place*: een plek waar door de gemeenschap zelf het thuisgevoel is opgekweekt.

‘Het is moeilijk om een ruimte te ontwerpen die geen aantrekkingskracht heeft op mensen, maar het is opmerkelijk hoe vaak men dit voor elkaar heeft gekregen.’

- William H. White, Amerikaans stedenbouwkundige

Daartegenover staan de zogenaamde *non-places*. Antropoloog Marc Augé omschrijft die als anonieme ruimtes. Ze voelen leeg aan, roepen geen betekenis op en stralen niet uit dat ze bij een gemeenschap horen. De menselijkheid is er verborgen. Voor bewoners, bezoekers en passanten schept dat onzekerheid: we willen allemaal graag weten wat voor soort mensen er wonen in de buurt waar we terecht zijn gekomen.

Ontwikkelen vanuit gemeenschapsleven

Bij het denken in duurzaamheid zouden we vaker de sociale duurzaamheid kunnen betrekken. Het Zomerhofkwartier in Rotterdam is een goed voorbeeld. In plaats van het top-down ontwikkelingsperspectief, waarbij een bouwgebied gesloopt wordt en er iets nieuws wordt neergezet, is hier gekozen voor *slow urbanism*.

De verantwoordelijkheid is door de gemeente doorgegeven aan de gemeenschap. Een groep creatieve entrepreneurs kreeg de vrije hand in de ontwikkeling. Bewoners mede-ontwikkelen de buurt langzaam maar zeker, met duurzame kwaliteit van leven en een hoog gemeenschapswelzijn als uitgangspunt. Willen men-



· Figuur 15: Zomerhofkwartier Rotterdam.



- Figuur 16: Zomerhofkwartier Rotterdam.

sen een bedrijf beginnen in de buurt, of op een andere manier meedoen, dan volgt eerst iets dat lijkt op een sollicitatiegesprek. Deelt men de waarden van de wijk, en wil men een bijdrage leveren aan creativiteit, diversiteit en levendigheid?

Hoe ondersteunen we de transitie van locatie naar plek?

Een sociaal netwerk hebben, onderdeel zijn van een gemeenschap, zelfs al ken je de mensen niet zo goed, is een belangrijke factor voor het welbevinden. Sociale isolatie is een serieus gezondheidsprobleem: het kan net zo risicovol zijn als het roken van vijftien sigaretten per dag.

De openbare ruimte heeft een strategische rol in het vergroten van het welbevinden binnen een buurt. De gemeente Göteborg – als Zweedse heb ik nu eenmaal veel voorbeelden uit dat land bij me – wilde op een laagdrempelige manier interactie bevorderen en plaatste zogenaamde *klatsbanken* in de openbare



- Figuur 17: Klatsbank in Zwolle.

ruimte. Ze stonden op plekken waar veel bewoners vaak langs lopen, kregen een onderscheidende kleur mee en een aantal vragen die je kunt stellen om een betekenisvol gesprek op gang te brengen – iets waarbij de Zweden wel wat hulp kunnen gebruiken. De interventie werd al snel geëxporteerd naar andere steden en landen. Soms rouleert men de bankjes en soms is de ingreep versimpeld door alleen een gelamineerde oproep te plakken op een bestaande bank.

Niet alles werkt overal. In een buitenwijk van Göteborg was er weinig onderling contact en veel criminaliteit. Er waren incidenten met geweld. In deze negatieve spiraal werd de klatsbank gezien als denigrerend: we hebben hier grotere problemen dan een gebrek aan onderling gesprek. Kleine interventies als een klatsbank werken op plekken waar mensen zich al veilig voelen en waar veel verkeer is. Ooit promoveerde ik op een onderzoek naar het effect van wandelgroepen op het welbevinden binnen een gemeenschap. Samen wandelen verlaagt de barrière voor interactie. Je kijkt, je wijst, je praat, maar je kunt ook even stil zijn. En je leert je omgeving kennen. Dat vergroot het gevoel van controle. Al lopend raak je ook aan het beheer van de openbare ruimte. Zijn de routes prettig aangelegd, is er achterstallig onderhoud? Wanneer mensen kleine problemen signaleren (zoals een kapot hekje), dan worden die al snel even gerepareerd. Hoewel mensen het liefst wandelen in groene ruimtes, vergroot ook lopen langs binnenstedelijke routes de betrokkenheid – waardoor het sociaal kapitaal toeneemt.

Sociaal kapitaal

Sociaal kapitaal verwijst naar de sociale verbindingen binnen een gemeenschap, waarmee individuen toegang krijgen tot hulpbronnen, ondersteuning en kansen. Het wordt in een buurt gekweekt en gevoed. Wat is er beschikbaar in de groep, bij wie kan ik het vinden en hoe makkelijk vind ik hulp bij mijn wensen? Sociaal kapitaal omvat alle waarde die voortkomt uit sociale interacties en wederzijds vertrouwen.

Wie het sociaal kapitaal in een buurt wil versterken, begint dus bij het creëren van kansen op interactie. In de Saffier, een experimentele woonvorm in Utrecht, wonen ouderen én jongeren. Uit een evaluatie blijkt dat juist het kleine contact wordt gewaardeerd. Sociaal kapitaal groeit met een dagelijkse groet, soms halhouden voor een praatje en het gevoel gezien te worden. Veel meer hoeft niet.

Het mooie is dat sociaal kapitaal vooral de kwetsbare bewoners in een buurt beschermt. Zij hebben vaak minder toegang tot hulpbronnen, zodat sociaal kapitaal hun welbevinden enorm vooruit kan helpen. Hun geestelijke gezondheid is meer afhankelijk van vrienden om zich heen dan de gesteldheid van mensen die beter af zijn. Dat is ook logisch, in moeilijke omstandigheden wil je kunnen vertrouwen op mensen om je heen. De hamvraag is: hoe herken je aan de openbare ruimte of een buurt weinig of juist veel sociaal kapitaal heeft?

Levens redden met sociaal kapitaal

In juli 1995 stierven in Chicago zeventien mensen als direct gevolg van een desastreuze hittegolf. Socioloog Eric Klinenberg schreef een boek over de effecten ervan op twee naast elkaar gelegen wijken: North en South Lawndale, beide ongeveer even arm. In North Lawndale kwam de hitte gerelateerde sterfte uit op 40 per 100.000 inwoners. In South Lawndale was het dencijfer 3 per 100.000.



- Figuur 18: North Lawndale, Chicago.
Bron: <https://www.improveogdenave.org/>.



- Figuur 19: South Lawndale, Chicago.
Fotograaf: Eric Allix Rogers.

In het noordelijke deel nam de bevolking al vanaf de zestiger jaren af. Dat resulteerde in spookachtige straten met dichtgetimmerde gebouwen. Er was weinig straatactiviteit en slechts één supermarkt op 50.000 mensen. Mensen voelden zich er niet veilig en er ontstonden grote sociale problemen. Het zuidelijke deel kwam je binnen door een grote poort. Op die poort gaven de bewoners hun wijk een andere naam mee: *Little village*. De voornaamste straat stond bol van de restaurants en winkels. Groene perkjes en kleine kunstprojecten toonden de lokale trots. De betrokkenheid en de interactiegraad was hoog – dus was er meer onderlinge hulp tijdens de extreme omstandigheden.

Sociaal kapitaal versterken

Sociaal kapitaal kan dus levensreddend zijn. Het is van belang om de gemeenschapscultuur van een plek te doorgronden en te leren wat mensen nodig hebben om meer vertrouwen te krijgen in hun omgeving. Nieuwe functies op het randgebied tussen design en management kunnen daarbij behulpzaam zijn: buurtregisseurs, bijvoorbeeld.

Het is moeilijker om het sociaal kapitaal te versterken in hoogbouw, omdat die intuïtief de anonimiteit versterkt. Er zijn minder gedeelde plekken waar je mensen kunt ontmoeten. De openbare ruimtes die wél beschikbaar zijn worden daarmee belangrijker. Als die goed vormgegeven zijn, op basis van hoe mensen ze willen gebruiken, kunnen ze erg effectief zijn. Ik heb zelf in zo'n flat gewoond, met in de buitenruimte een speelplek, een overdekt stuk met grote tafels en zelfs een barbecue. De ruimte vroeg gewoon om interactie – en werkte ook zo.

Er is vanaf de start meer geld beschikbaar om de openbare ruimte aan te kleden in duurere wijken, omdat ontwikkelaars er een groter rendement maken. Dat vergroot het verschil in sociaal kapitaal. Het kost dus meer om oude, armere wijken vooruit te helpen. Wees je daar bewust van als beheerder. Wie in het management van openbare ruimte werkt, zit achterin de keten en heeft vaak weinig in te brengen in het ontwerp van ruimtes. Maar ook de reiniging en het onderhoud zijn belangrijk. Wanneer mensen merken dat hun omgeving verzorgd wordt, dat er zorg aan gegeven wordt, voelen ze zich gezien: wij zijn het blijkbaar waard.

Gemeenschapswelzijn

Er wordt de laatste jaren veel onderzoek gedaan naar hoe ons welzijn wordt beïnvloed door de plek waar we wonen. De effecten blijken groot. Welbevinden is vaak collectief. Binnen een gemeenschap delen mensen hun welzijn – en vergroten het daarmee tegelijkertijd. Het besef is dat er meer inzicht nodig is in de gemeenschapswaarden in een wijk. Laten we daarom de term gemeenschapswelzijn eens uitsplitsen:

Gemeenschap

Gemeenschap ontstaat op een daadwerkelijke plek, zoals een woonplaats. Natuurlijk ontstaan er steeds vaker virtuele gemeenschappen op basis van gedeelde waarden. In ons geval verwijst de gemeenschap echter naar mensen die in nabijheid van elkaar wonen. Dat betekent dat de groep redelijk divers kan zijn, dat het niet de primaire gemeenschap van de deelnemers hoeft te zijn en dat mensen erin en eruit stappen gedurende de dag. Alsnog weten we dat deze vorm van gemeenschap van groot belang is voor het welzijn.

Welzijn

Welzijn betekent in essentie: 'Het gaat goed, ik voel me goed.' Dat het goed gaat wijst op de materiële en fysieke dimensies van gezondheid, welvaart en levensstandaard. Zich goed voelen drukt de subjectieve en sociale dimensies uit; het verwijst naar hoe we ieder voor zich ons leven beoordelen op basis van onze waarneming, zorgen en ervaringen.

Gemeenschapswelzijn

Gemeenschapswelzijn verwijst naar de dimensie van welzijn die gedeeld wordt met anderen. Het ontstaat waar mensen samen wonen en elkaar op een positieve manier ontmoeten. Factoren die het gemeenschapswelzijn bepalen zijn: sociale banden en relaties tussen bewoners, netwerken van zorg en ondersteuning, lokale participatie en betrokkenheid, een gezamenlijk doel om een buurt te creëren die bevorderlijk is voor betekenisvolle en plezierige levens en, als laatste, een diepe verbondenheid met en waardering voor de woonplek. Het geheel is meer dan de som der delen: 'Het gaat goed – we voelen ons goed samen – hier op deze plek.'

Buurten zijn ruimtelijke én sociale eenheden. Ze omvatten naast de woningen de openbare en gedeelde ruimtes die dagelijks worden gebruikt. De ontwikkeling van gemeenschapswelzijn start wanneer bewoners in de gedeelde ruimte interacteren en daarmee de onderlinge verbondenheid vergroten. Het gaat,

meer dan om een individuele ontmoeting, om de *context* waarin die ontmoeting plaats vindt. We hebben het over een gevoel van verbondenheid en hechting aan een plek, de buurt, de directe omgeving.

Gezamenlijke doelen

Interacties tussen mensen en natuur hebben een positief gevolg op het welzijn. Mede daarom is de Rotterdamse Munt een succes geworden: stadstuinen met eetbare planten en bloemen, verspreid over de stad. Je kunt er vrijwilliger worden en zo betekenis vinden, en er zijn educatie- en wandelgroepen. Wat interessant is om nog eens te benoemen: het zijn voornamelijk de meer kwetsbare mensen die graag vrijwilliger worden bij dit soort projecten.

Zelf werkte ik mee aan een project in Southend-on-Sea, een traditionele kustgemeenschap in Engeland. We creëerden daar *Netpark*, een digitale installatie in het park, met augmented reality eraan gekoppeld. Het was een samenwerking met de lokale school, het stadsbestuur, kunstenaars en schrijvers. Kinderen bedachten verhalen en schreven die in samenwerking met een schrijver op. Kunstenaars maakten er illustraties bij en een techbedrijf schoot te hulp bij de installatie. We leven meer digitaal en op deze manier breng je dat een beetje terug in de omgeving.

Een kleinschaliger initiatief is Klarendal in Arnhem. De straat deed mee aan het '12 straten Groen' programma op NPO1. De bewoners vonden hun straat een lege, niet uitnodigende omgeving, kinderen konden er nauwelijks spelen. De buurt wilde een meer mediterrane sfeer creëren, met veel groen en moestuinen, zodat ze groenten en kruiden konden delen. Tussen de huizen hadden ze bogen gedacht, zodat klimplanten voor schaduw konden zorgen. De bewoners wilden het beheer zelf doen, de gemeente vond dat niet haalbaar. Uiteindelijk kregen ze wél meer groen in hun straat, wat meteen een positieve bijdrage leverde aan het gevoel van welzijn in de buurt.

De kracht van groen en blauw in de openbare ruimte kan nauwelijks overschat worden. Dat gezegd hebbende, ook een permanent gebouw of buurthuis, desnoods een pop-up plek, is behulpzaam in het aanjagen van autonome activiteiten door burgers: koffie drinken, activiteiten voor ouderen en kinderen, alles waarbij deelnemers elkaar tegenkomen en binnen een context leren kennen.

De uitdaging voor gemeenten

Het blijkt moeilijk voor gemeenten om met dit soort plannen om te gaan. Ik gaf het voorbeeld van de kletsbanken. Sommige steden halen juist bankjes weg, omdat ze door daklozen worden gebruikt en voor overlast zorgen. Deze vorm van beheer heeft ondertussen een eigen naam gekregen: *vijandige architectuur*, waarmee de overheid langer verblijf in bepaalde openbare delen van de stad dwarsboomt met behulp van obstakels, pinnen en hekken. De eerste afslag rechts is misschien uiteindelijk niet de beste.

Ik denk dat publieke ruimtes zo breed mogelijk beschikbaar moeten zijn voor zo veel mogelijk mensen. Al vanaf de oude Grieken is er het idee van de openbare ruimte als essentieel onderdeel van de stad en van de democratie. Een ruimte die voor iedereen toegankelijk is, waar mensen ideeën kunnen uitwisselen, kunnen demonstreren en op allerlei verschillende manieren hun stem kunnen laten horen.

Voluit inzetten op gemeenschapswelzijn?

Natuurlijk is buurtzelfbeheer een uitdaging. Welke prioriteiten stel je? Als je klachten krijgt, wat is dan de oplossing? Is het misschien een optie om als gemeente voluit te kiezen voor gemeenschapswelzijn? Onderzoek is er duidelijk over: participatie versterkt het gevoel van gemeenschap en plaatsgebondenheid. Machiel van Dorst zei in de vorige masterclass: accepteer gewoon dat er een kans is dat je het als gemeente uiteindelijk weer zelf moet gaan onderhouden.

Sociale netwerken kalven af, maar we kunnen daar in de ruimte iets aan doen. Elke positieve interventie is context-gerelateerd. Het begrijpen van de gemeenschap is het startpunt. De kletsbankjes werken beter voor oudere mensen, kunstprojecten weer beter voor jongeren. Alles wat interactie bevordert, wat mensen uitnodigt om elkaar aan te spreken en te ontmoeten, ook al is het oppervlakkig contact, kan helpen. Het klinkt simpel, maar het is hard werken om dat te bereiken. En de beheerder kan daarbij een doorslaggevende rol spelen.

Andere verhoudingen en andere spelregels die nodig zijn om maatschappelijk beheer te realiseren



Prof. dr. John Grin

Hoogleraar Beleid en Bestuur, Universiteit van Amsterdam

MASTERCLASS 3

Prof.dr. John Grin studeerde natuurkunde en is hoogleraar beleid en bestuur aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is gespecialiseerd in het ontwerpen en besturen van systeeminnovaties, met aandacht voor macht, legitimiteit en vertrouwen. Grin deed veel onderzoek in samenwerking met actoren uit de praktijk, met name in de domeinen landbouw en voeding, waterbeheer, energie en de zorg. Momenteel is hij onder meer lid van de versnellingsdialoog van het Nationaal Klimaatplatform en voorzitter van het Platform Hernieuwbare Brandstoffen. Met Johan Schot, Marjan Minnesma en Jan Rotmans stond hij aan de wieg van de transitiestudies.

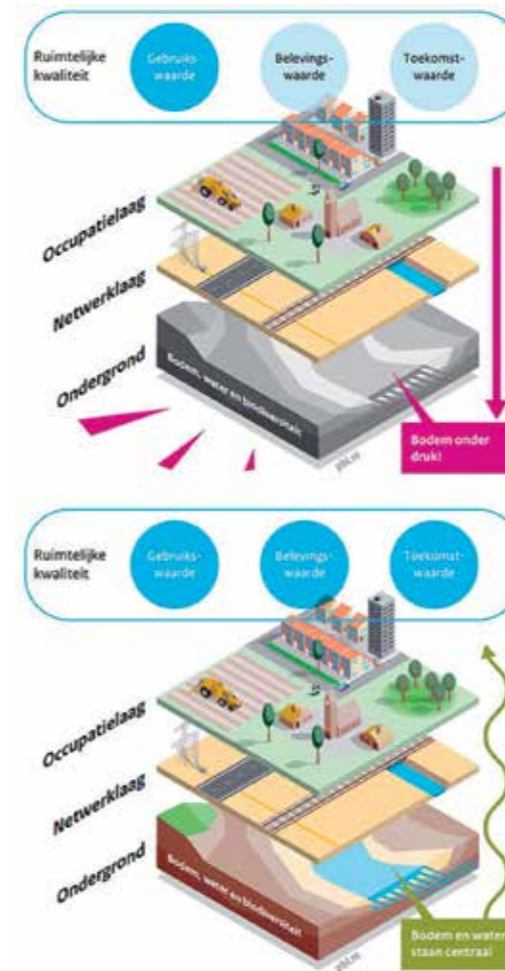
Vormgeving en beheer van de ruimte werden altijd bepaald door de functies die we op een locatie wilden vervullen. Inmiddels doen zich tal van spanningen voor tussen alle maatschappelijke wensen en wat de onderliggende lagen kunnen ondersteunen. Je kunt stellen dat de fysieke ruimte zijn grenzen aangeeft. Water-, diepe ondergrond en energie-infrastructuur zullen voortaan mede sturend zijn in de ruimtelijke inrichting. Dat vergt ingrijpende keuzes. Om daarbij draagvlak te borgen, zal het beheer van de openbare ruimte vermaatschappelijken. De verhoudingen en dus de spelregels veranderen.

De ondergrond aan tafel

Het beheer van de openbare ruimte is toe aan grondige vernieuwing, aan institutionele verandering. Het staat als een paal boven water: als we blijven sturen op wat we boven de grond willen bouwen en ervan uitgaan dat het ondergronds vanzelf goed komt, lopen we vast en rijzen de kosten de pan uit.

Er komt een dwang voort uit de ruimteschaarste in de ondergrond. Nu al ben je, wanneer je een gebied wilt ontwikkelen, afhankelijk van aanbieders van energiesystemen. Wat jij wil kan soms gewoon niet. Het begrip leveringszekerheid verliest zijn betekenis, ook omdat we onze eigen leverancier worden, met zon- en windenergie. Dat betekent een grotere spreiding in de opwekking, die met zon en wind zal schommelen. Om dat op te vangen wordt het elektriciteitsnetwerk zwaarder, wat meer ruimte vergt onder de grond. En daar is het al te druk en te rommelig.

‘Maak bewoners deelgenoot van de puzzel die je moet leggen als gemeente.’



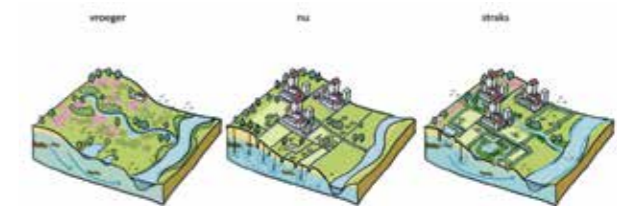
· Figuur 20: De lagenbenadering met water en bodem als ordenend principe. Bron: PBL (2021). Grote opgaven in een beperkte ruimte. Ruimtelijke keuzes voor een toekomstbestendige leefomgeving. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Drie lagen telt de grond waarop een gemeente is gevestigd. De diepste is de zogenaamde ondergrond, hier bevindt zich ook het grondwater. Erboven ligt de netwerk laag, vol kabels en leidingen. Bovengronds, in de gebruikslaag, heb je de bebouwing en de groenvoorzieningen.

In de Nationale Omgevingsvisie stelt het Rijk dat er meer regie nodig is op de inrichting van de ondergrond. We denken voortaan niet alleen van boven naar beneden, maar ook van beneden naar boven. De ondergrond krijgt een stem in het beleid.

Het issue van de ondergrond

Dat is niet slechts een beleidskeuze. Fysieke omstandigheden doorkruisen ons planproces steeds nadrukkelijker. Het risico op overlast neemt toe. We hebben gedurende het jaar zowel extreme neerslag als droogte. Deels veroorzaken we dat zelf. Boven de grond hebben we de openbare ruimte verhard, met daken, pleinen en wegen. Het water sluisden we efficiënt weg via putjes. Nu zien we dat na heftige regen die putjes het water niet altijd voldoende snel wegwerken. En wanneer ze het alsnog afvoeren, blijft de bodem droog achter. Door water weg te pompen – minder water betekent steviger grond immers, dus plek voor grotere flats – is de bodem bovendien gaan dalen. Wie straks woningen wil bouwen, kan niet meer zo makkelijk een locatie kiezen. Betrek je de ondergrond niet bij je plannen, dan zal je al te vaak tot meer dan je enkels in het water staan.



· Figuur 21: Verdroging landschap vroeger, nu en straks. Bron: Hendriks, D., Marsman, A., Levelt, O., Lamers, N., Valstar, J., Hoogvliet, M. e.a. (2023). Integrale Grondwaterstudie Nederland. Delft: Deltares.

Volhoudbare functiecombinaties

De zoektocht is naar slimme en volhoudbare functiecombinaties. Er is behoefte aan synergie en flexibiliteit. Aan tijdig nadenken over volgstappen en hun samenhang.

Bovengronds zullen we verhard oppervlak hier en daar vervangen door blauw: om het watersysteem rust en ruimte te bieden en de biodiversiteit te versterken. We kunnen niet langer overal de bodem afdekken. Op bepaalde plekken bouwen we geen flats meer, of juist wel, of in afwisseling met laagbouw.



· Figuur 22: Maatlat groene klimaatadaptieve gebouwde omgeving. Bron: Kennisportaal Klimaatadaptatie Nederland (2023).

De commissie Klimaatadaptatie maakte een maatlat voor de bebouwde omgeving, die helpt bij een natuur inclusieve en klimaat adaptieve inrichting.

Integraal programmeren

Minister Jetten heeft in het Nationaal Plan Energiesysteem aangegeven dat hij u uitnodigt uw eigen plan te trekken voor het aangaan van deze uitdagingen. Gaat u echter niet tijdig zelf aan de slag, zo merkte hij op, dan doen wij het voor u. U wordt dan vanzelf overvallen door beslissingen van hogerop.

Als u het niet te duur wilt maken en een rechtvaardige energietransitie wenst, als u wilt zorgen dat het onder de grond een beetje beheersbaar blijft zodat u boven de grond flexibiliteit behoudt, dan bent u geroepen om integraal te gaan programmeren.

Integraal programmeren is: van de ondergrond naar boven denken én van de bovengrond naar beneden. Die balans bewaken scheelt enorm in de kosten en in de duurzaamheid van beleid. Bij het oplossen van een vraagstuk onderzoeken we meteen of dat

niet de voortgang van een ander vraagstuk in de weg staat.

Gebiedsgericht werken: lokale kracht!

In de jongste Contourennotitie Ruimte staan twee interessante citaten. Ten eerste: het Rijk herneemt de regie in de ruimtelijke ordening, om rechtvaardige keuzes te kunnen maken. Daarnaast wordt er nadrukkelijk over *brede* welvaart geschreven. Dat gaat over inkomens en herverdeling, én over gezondheid, een prettige leefomgeving en veiligheid op straat.

Brede welvaart, waaronder de kwaliteit van de openbare ruimte zeker te vatten is, bereiken we alleen wanneer we recht doen aan de eigenheid van de specifieke omgeving. En wanneer we de opgaven integraal aanpakken, dus gecombineerde oplossingen zoeken.

Gebiedsgericht en integraal denken hebben hun voordelen: lokale keuzes worden weer dominant. Wat ruimte af dreigt te nemen, levert dan ook weer ruimte op. Je wint aan grip. Met als bonus: je wordt niet zo snel uit balans gebracht door beslissingen op hoge-

re niveaus. Binnen het gebiedsgerichte denken zijn er daarnaast volop kansen om de lokale bevolking te betrekken. Vermaatschappelijking van de openbare ruimte is de nieuwe werkelijkheid. Ook de behoeften van gebruikers worden mede sturend. Dat maakt de toekomst spannend voor iedereen in de sector.

De eerste klap is een daalder waard

Innovatief denken en strategisch werken gaan zich uitbetalen. Wie nu toekomstgerichte ingrepen vorm geeft, kan de arbeid spreiden over een langere periode – en neemt zo een voorsprong. Mijn advies zou zijn: maak maximaal gebruik van wat er lokaal mogelijk is. Zijn er grachten of rivieren die energie kunnen leveren? Misschien kun je de warmteafvoer van een data-centrum combineren met de warmtevoorziening van de gebouwde omgeving, door die leidingen naast elkaar te leggen onder de grond. En als je binnen de gemeente twee datacenters hebt die de omgeving van warmte kunnen voorzien, moet je dan een derde willen? Dat soort keuzes maken, dat is wat het Expert-team Energiesysteem bepleit in zijn *Energiesysteem Outlook 2050*.

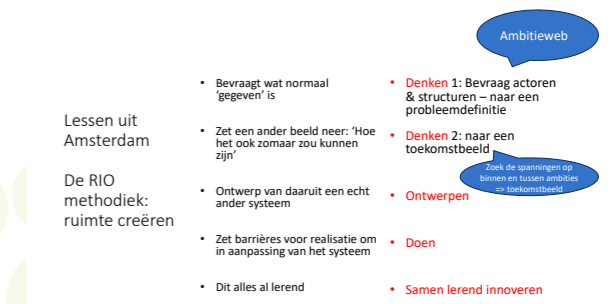
Makkelijker wordt het niet, maar er ontstaan wel kansen voor lokale identiteiten en waarden. Ter inspiratie bespreken we eerst een project dat laat zien welke organisatorische en structurele veranderingen daarvoor nodig zijn in het publieke domein; daarna twee projecten waar fysieke vraagstukken samenkomen met de vermaatschappelijking van het beheer.

Het koppelkansen traject in Amsterdam.

Amsterdam staat voor grote transitie: in 2050 de CO₂-uitstoot 95% lager, in 2040 het aardgasverbruik naar nul en in 2050 de circulaire economie volledig: nul afval. Amsterdam wil ook graag het knooppunt blijven in de digitale wereld. Al die ambities hebben twee dingen gemeen. Ze moeten in de ondergrond geregeld worden en ze zijn duur.

Twee directeuren van Waternet en Liander realiseerden zich dat de gemeentelijke ambities alleen te halen zijn door werkelijke synergie te kweken in de infrastructuur. Ze hebben enkele van hun beste mensen bij elkaar gezet en de gemeente gevraagd hetzelfde te doen. Vanuit de wetenschap droegen we een ontwerp-methode bij: de RIO methodiek voor systeeminnovatie (Reflexief Interactief Ontwerpen).

RIO helpt met het kritisch reflecteren op de praktijk en het stapsgewijs ontwerpen en uitwerken van integrale oplossingen. Het begint met het aanspreken van de beeldingskracht. Wat is precies het vraagstuk? Je wilt een groene wijk: waarom? Omdat kinderen moeten kunnen spelen? Oké, mogen we dat dan als uitgangspunt nemen? Dat vergroot de zoekruimte, omdat speelruimte niet altijd groen hoeft te zijn. Wanneer de dieperliggende behoeften boven tafel komen, ontwikkelen we beelden, die flink kunnen afwijken van de originele gedachten van burgers en stakeholders over een wijk, maar hen toch tevreden stellen. Hoe kunnen we die beelden vorm geven? En waar lopen we tegen problemen aan, bijvoorbeeld onder de grond?



· Figuur 23: De RIO methodiek - Lessen uit Amsterdam.

Voor Amsterdam kozen we een concreet transformatieproject en benoemden *wezenlijke winstpunten*. Systeeminnovatie klinkt groot. Wezenlijke winstpunten zijn gericht op concreet ervaren barrières voor verandering. Daarop toespitsen is kleiner en overzichtelijker. En ze tellen op: ieder gerealiseerd winstpunt maakt volgende stappen eenvoudiger.

Je merkt al snel dat je niet vooruit komt wanneer je tussen de lijntjes van de bestaande regels kleurt. Dan begint het sleutelen aan de spelregels en de ingesleten werkwijzen, worden barrières omgezet in systeemverandering. Dat gebeurt al lerend, dus in het proces. Zo hebben we een aanpassing van de verordening met succes voorgelegd aan acht directeuren. Daarna is ook het uitlegschema gewijzigd. Tezamen maakte deze veranderingen integrale samenwerking mogelijk.

Sturen op synergie

De essentie van Koppelkansen is dat organisaties plannen zodanig ontwikkelen, dat de som der delen meer

oplevert dan ieder er voor zich instopt. De samenwerking wordt intensiever en daarom gaan geldstromen anders en door elkaar lopen. Soms investeert de een wat meer, dan de ander. Op de lange termijn is iedereen goedkoper uit. Dat is nog wel een ding, omdat alle financiën de laatste decennia op afdelingsniveau bepaald zijn. In Amsterdam lukte het ons niet om de financiële synergie goed op de rit te krijgen. We blijven eraan werken, omdat het noodzakelijk is. Ook in Plaberrum wringt het nog, het Amsterdamse systeem waarin alle planmomenten worden weergegeven. De politiek heeft er iets over te zeggen, en die denkt begrijpelijkerwijze nog vooral van boven (keuzes voor maatschappelijke waarden) naar beneden.

Ontwerpmethode integraal denken

De gemeente Amsterdam ontwikkelde een ontwerpmethode die gericht is op de stedelijke complexiteit. Een snelle samenvatting van IOOR (Integrale Ontwerpmethode Openbare Ruimte): de omgekeerde denkrichting volgen, van nutsfunctie naar de openbare ruimte. En van functionele differentiatie naar synergie: gebiedsgericht, integraal en op basis van co-creatie. Meer informatie vind je op <https://openresearch.amsterdam.nl/page/58877/integrale-ontwerpmethode-openbare-ruimte-ioor>

De methode begint met het plangebied en een ambitieweb, daarachter volgt de vertaalslag: wat zit er achter die ambities en hoe maken we het denken groter? Wat doen we onder de grond anders dan we nu gewend zijn? En: hoe richten we het boven de grond zodanig in dat we oplossingen onder de grond mogelijk maken? Niks is ooit af, maar het systeem heeft zich al op een aantal plekken bewezen.

Sinds kort is er een leergang, die nu twee keer gegeven is. Met cases uit hun eigen praktijk gaan mensen werkende weg door de stof heen. Duidelijk is: het piept en het kraakt onder de grond en onze bestaande handwijzen schieten tekort. Die zijn sectoraal ingericht, met een operationele focus, gericht op een telkens hogere efficiëntie. In de leergang gaan mensen echt de diepte in met elkaar: wat hebben we nodig om onze vitale systemen toekomstbestendig te maken? De leergang is binnenkort vrij toegankelijk online beschikbaar.

Beheerders een stap naar voren?

In elk goed ontwerpsysteem zitten de beheerders aan

tafel. Ze hebben specifieke kennis over het gebied én de ondergrond en kunnen een verlanglijst opstellen van nieuwe elementen in een gebied. Dat hoeven niet altijd grote ingrepen te zijn: sommige buurtwensen zijn simpel, bijvoorbeeld een transformatorhuisje dat de straat opleukt, zodat kinderen er graag omheen spelen. Vooral is van belang dat beheerders erop aandringen om de integrale ontwerpmethodete volgen. Realiseer je: het is ingewikkeld, het is mensenwerk en het vergt geduld. Realiseer je ook: je kunt altijd een stap zetten.

Kerkrade Superlocal

Bleijerheide in Kerkrade is van oudsher een mijnwerkersbuurt, bewoners hebben er hun geschiedenis en herinneringen. Door verlies van banen is er een sociale problematiek ontstaan. Er is nog veel sociaal kapitaal in de wijk, maar mensen trekken er weg. Volgens de huidige standaarden zijn de woningen gewoon te klein.

De gemeente wilde het slim oplossen. Kan een hoge flat vervangen worden door een lagere, met grotere woningen? Kunnen we de oorspronkelijke bewoners zoveel mogelijk laten terugkeren, om het sociaal kapitaal te bewaren? Kunnen we meteen de energietransitie regelen? Tenslotte: kunnen we nieuwe flats bouwen met materiaal dat voor 95% afkomstig is uit de oude?

Alleen gezamenlijk kun je de dingen goed regelen. Met het waterschap, de bouwers en de woningbouwvereniging werd afgesproken te denken vanuit circulariteit en vanuit bewoners. De tendering bepaalde dat een bouwer die zijn eigen stenen wilde meenemen, er niet tussen zou komen. Daarnaast was er de procesaanpak, een kwestie van veel overleg en de intentie om gezamenlijk de spelregels te bepalen. Bij onenigheid waren de eerste vragen: wat zijn de opties en wat betekenen ze voor de mensen? Bewoners en omwonenden vormden een buurtklankbordgroep. Er zijn testwoningen gekomen. Alles om te zorgen dat alle partijen meehielpen om de complexe puzzel te leggen, inclusief de uitdagingen van onder het maaiveld. Het plan wordt nu uitgevoerd en het is aan het lukken.

Eén flat is op de klassieke manier gesloopt. Van het gruis is weer beton gemaakt. Van een andere werden hele stukken muur en plafonds hergebruikt. Toiletten, wasbakken en koperen leidingen werden intact herplaatst. Er is een circulair watersysteem, dat lokaal gezuiverd wordt en dus in de wijk blijft. Nuttige stoffen en warmte worden uit afval én uit de toiletten gefilterd en



· Figuur 24: Herinrichting Weezenlanden, Zwolle. Bron: Rooijen, van A., Jansen, G., Postma, R., Camerik, E. & Wijnja, L. (2018). Welkom in de Demo Delta van regio Zwolle. Geraadpleegd op 19-02-2024, van <https://climate-campus.nl/wp-content/uploads/2021/10/Demo-Deltaboekje-van-regio-Zwolle.pdf>

hergebruikt. De waarde uit wat vroeger afval was, helpt om de kosten te drukken; ook het composteren van groenafval levert warmte op. Het groen waar het vanaf komt brengt niet alleen schaduw, het creëert ook een omgeving om elkaar in te ontmoeten.

Echte duurzaamheid en kostenbesparing kunnen hand-in hand gaan. Maar als je de case door een klassiek vastgoed rekenmodel haalt, dan zie je dat niet. Die mikken op korte termijn opbrengsten. Wanneer je echter de sociale en ecologische baten meeneemt én de vermeden kosten – meer investeren in infrastructuur, daarna geen kosten meer voor gas; openbare ruimte gericht op sociale cohesie scheelt kosten in het sociale domein – komt het prima uit. In de Kerkrade-case pakt de kosten van het groene denken zelfs lager uit. Hergebruik bijvoorbeeld is vaak zowel milieuvriendelijker als goedkoper. Soms zijn dingen iets duurder en beter voor het milieu. De optelsom viel lager dan gebruikelijk uit.

De Demo Delta in Zwolle

In Zwolle liggen grote delen van de stad buitendijks. Bij de herinrichting van de Weezenlanden bouwde men daarom woningen die samen een dijk vormen – een dijk van een woning kun je wel zeggen. In de buurt Breezicht staan huizen op terpen. In de ondergrond liggen de verbindingen en is ruimte voor waterberging

en drinkwaterzuivering. Zeer functionele effecten van een ongebruikelijke ingreep, die van onder naar boven en van boven naar beneden is doordacht.

Zwolle zag de ontwikkeling als een vorm van naoberschap: iedereen werkt samen, omdat het de gezamenlijke omgeving betreft. De gemeente zegt erover: we gaan niet overal hetzelfde doen, zoals gemeenten geneigd zijn om te doen. We gaan voor maatwerk, doen een langjarige investering en reserveren geld voor bovenwijkse voorzieningen. We faciliteren met menskracht, met ontwikkelruimte en middelen, we toetsen plannen van partners aan de gezamenlijke visie en spelregels. We nemen de regie wanneer opgaven verenigd dienen te worden en de leefkwaliteit in het geding is. Zo weet iedereen waar hij aan toe is.

In Dieze-Oost staan 2125 woningen, de meeste van voor 1970, dus er was een probleem met isolatie. De gemeente beschouwde iedere ingreep als kans voor integrale wijkvernieuwing, om ook de sociale agenda uit te voeren. Er kwam een WijBedrijf, dat de duurzame ontwikkeling ter hand nam. Het geheel kreeg een laagdrempelige opzet, waarbij de wijk deels zelf projecten uitvoerde. Dat versterkte de lokale economie, bijvoorbeeld omdat groenprojecten werden uitbesteed aan hoveniers binnen de omgeving. Een goede aanpak, lijkt me.

De rol van beheerders

De synergie waar we naar streven vereist nieuw leiderschap, door de grenzen van afdelingen heen durven denken, en door de grenzen van disciplines heen. Bij herontwikkeling (2% van al het werk) is er vaak momentum om de dingen anders te doen. Wat kun je toepassen in de dagelijkse praktijk, de andere 98%? Hoewel elke gemeente een complexe organisatie is, met een unieke samenkomst van kansen en problemen, zijn er wel een paar opmerkingen te maken.

In Amsterdam blijkt het lastig om beheerders aan tafel te krijgen. Er wordt onder verschillende directies gewerkt. Ook kleinere gemeenten hebben hun bureaucratische problemen. Om dat te doorbreken zou je teams kunnen maken van belanghebbenden, die een integraal gebiedsplan maken voor een buurt. Met daarin mensen die anders *willen en durven* denken. Die zin hebben om te pionieren, totdat het over vijf of tien jaar de gebruikelijke manier van werken is geworden. Beheerders zouden een sturende rol kunnen pakken. Dat kan ontzettend bevredigend zijn. Ineens ben je een voorbeeld voor verandering, je doet iets wat echt uniek is.

Het verdienmodel van lokale systemen doorgronden kan een belangrijke doorbraak opleveren. Er zit veel waarde onder de grond. Waarom maken we de waarde van de vierkante meters boven de grond niet mede afhankelijk van wat er onder die grond zit? Wie gaat er eigenlijk over de bodem? Op deze en dergelijke vragen is misschien geen snel antwoord te bedenken, maar het is zinvol om ermee aan de slag te gaan, als beheerders, als gemeente. Maak zichtbaar hoe de investeringen op termijn kostenbesparing in het beheer opleveren. Dan wordt het interessant. In de tweede plaats kun je, dat is de andere kant van de zaak, beheerders gewoon confronteren: we hebben problemen in de ondergrond, dat gaat problemen boven de grond opleveren en dat willen we niet zonder jou oplossen. Noem het een beleefde manier om druk uit te oefenen. Af en toe is dat zeker verstandig.

Je eigen mensen helpen

Er bestaan geen supermensen. Mijn advies is: richt je op wat reëel mogelijk is. Je hoeft mensen niet in de watten leggen, maar je kunt ze accommoderen. Daarnaast kun je de werkwijzen en de spelregels aanpassen aan de manier waarop mensen willen samenwerken. En je kunt mensen helpen om de veranderingen te be-

grijpen en door te voeren. Integraal denken wordt door het bestaande systeem zelfs afgeremd.

Als we elkaar niet weten te vinden, zijn we allemaal slechter af. Toekomstgericht beleid betekent: ervoor zorgen dat beheerders en ontwerpers, of nutsbedrijven en gemeentendiensten, gezamenlijk problemen en kansen aan kunnen én durven pakken. Door bijvoorbeeld geldstromen op gang te brengen tussen afdelingen die nu hun eigen besloten budgetten hebben.

De spanning opzoeken

Ontwerp van de openbare ruimte is een creatief proces. Er zijn dingen die we willen en dingen die moeten, om fysieke redenen. Creativiteit betekent dat je die spanning aangaat en zorgt dat je oplossingen krijgt die met alle belangen rekening houden. Sterker nog: de beste oplossingen komen vaak in die spanning tot stand. En dat is uiteindelijk niet vervelend, of inefficiënt. Integendeel. Gezamenlijk bedenken we dingen die geen van ons apart ooit bedacht zou hebben. Maar wanneer het idee ineens op tafel ligt, zullen we allemaal denken: goh, wat geweldig dat we dat samen hebben kunnen bedenken.

Hoe wetenschappelijke inzichten botsen met de dagelijkse praktijk; de case van zwerfafval



Prof. dr. Caroline Nevejan

Chief Science Officer bij gemeente Amsterdam en bijzonder hoogleraar Designing Urban Experience aan de Universiteit van Amsterdam

MASTERCLASS 4

Prof.dr. Caroline Nevejan is een onderzoeker en ontwerper die zich al vanaf de jaren tachtig bezighoudt met de opkomende netwerkmaatschappij en digitale cultuur. Nevejan is regelmatig presentator bij nationale en internationale fora. Ze is adviseur voor nationale en Europese beleidsmakers en oprichter van Werkplaats Schoon. Als bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam focust ze zich op Designing Urban Experience en is ze supervisor van vijf PhD kandidaten op dit gebied. Nevejan heeft meerdere gepubliceerde onderzoeken en artikelen op haar naam staan. In haar onderzoeken kijkt ze onder meer naar de ritme-zones van zwerfvuil en houdt ze zich bezig met de complexiteit van de stad als uitgangspunt van onderzoek naar de openbare ruimte. In 2017 is Nevejan benoemd tot Chief Science Officer van Amsterdam. In deze rol houdt zij zich bezig met het onderhouden van contacten rondom onderzoek tussen de gemeente Amsterdam en de wetenschappelijke-, academische- en kunstinstututen in de stad. In samenwerking met een klein team waarborgt zij dit contact zodat ambtenaren en onderzoekers elkaar kunnen vinden en tot nieuwe samenwerkingsverbanden komen.

We gaan in op nieuwe wetenschappelijke inzichten voor innovatief beheer. De lessen die daaruit voortkomen, botsen nogal eens met de (on)geschreven regels in de praktijk. Zwerfafval scoort hoog in de ergernissenlijst van bewoners en beïnvloedt daarmee indirect het vertrouwen in de overheid. Er zijn mogelijkheden om samen met burgers de vervuiling terug te dringen en de leefbaarheid positief te beïnvloeden.

De stad als ingewikkeld systeem

Caroline Nevejan: De stedelijke ruimte steekt ingewikkeld in elkaar, alles loopt door elkaar heen. De sociale laag is diep verbonden met de infrastructuur, de ICT, en de ecologie. Als je een looproute wijzigt, verandert dat hoe mensen praten, wanneer ze appen, en hoe de bomen er willen groeien. Zodra je op één van de lagen intervenueert, verandert er van alles mee. We hebben te maken met veel implicaties van onze handelingen. En dus kom je met de standaardorganisatie van onderhoud, wat een gemeente vaak is, niet meer uit.

Onderzoek in de stad ontstaat tussen theorie en praktijk. Tussen beleid en uitvoering. Juist in de tussenruimte bestaan de grote vragen. Je kunt lang discussiëren over het verschil tussen fundamenteel en praktijkgericht onderzoek. Ik zeg: alle onderzoek vindt in de wereld plaats en is dus praktijkgericht. En de meest simpele vraag, bijvoorbeeld hoe kom je van zwerfafval af, blijkt binnen de kortste keren een fundamentele vraag te zijn.

Beleid is in feite een voortdurend ontwerpproces en onderzoek maakt verschil in de stad. Tussen onderzoek en beleid in neemt ook het belang van *design en innovatie* toe. Amsterdam heeft daarom een eigen ontwerpgroep, die zich buigt over het perfecte rein-



Drs. Yvonne Jakobs

Directeur Stadswerken bij gemeente Amsterdam

MASTERCLASS 4

Drs. Yvonne Jakobs is directeur Stadswerken bij de gemeente Amsterdam. Ze is verantwoordelijk voor het dagelijkse beheer van de openbare ruimte. Samen met ongeveer 1350 medewerkers zorgt ze ervoor dat het in Amsterdam en Weesp schoon, groen, leefbaar en veilig is. Omdat Stadswerken een moderne beheersorganisatie wil zijn, is Jakobs continu op zoek naar kennis, kunde en technieken om de werkwijze te optimaliseren. Ze zoekt actief de verbinding tussen dagelijkse praktijk en wetenschap en was opdrachtgever van de onderzoeken binnen de Werkplaats Schoon in Amsterdam. Daarnaast is Jakobs actief als bestuurder/toezichthouder. Ze is bestuurder bij een financiële (familie)holding, lid van de Raad van Toezicht bij Managing Public Space en vanaf 2024 onafhankelijk voorzitter bij het Samenwerkingsverband Voortgezet Onderwijs Amsterdam & Diemen.

‘Als je een uitdaging wil aanpakken moet je nieuwsgierig zijn en wie nieuwsgierig is vindt nieuwe uitdagingen.’

gingsautootje, de handigste manier om online een bouwvergunning aan te vragen en de vorm van een complete wijk.

Vragen is nooit fout

Ooit werkte ik bij een organisatie waar de inkoop van een telefooncentrale vergat met de telefonistes te overleggen, waardoor ieder telefoontje – 20.000 per dag – drie handelingen extra nodig had. Dan heb je een grote fout gemaakt. Je hoort te weten wie je stakeholders zijn en welke mensen je op een ander idee kunnen brengen. Het is een voorwaarde voor een goede dialoog. Alleen wanneer je jezelf kwetsbaar durft op te stellen, kun je relevante inzichten van een ander meenemen in je eigen werk.

Het meeste wat we doen weten we niet. En dus is vragen nooit fout. Kennis ontstaat in sociale interactie. Of ik nu de reiniger ben of de directeur, de hoogleraar of de jeugdverpleegkundige, het gaat altijd om erkenning van de complexiteit en het samen dingen uitproberen om het beter te krijgen.

Om de verbinding tussen onderzoek, design en beleid zo goed mogelijk te maken, zijn twee termen van belang: valideren en falsifiëren. Die woorden wil ik graag meegeven. Valideren betekent onderzoek zo ontwerpen, uitvoeren en publiceren, dat een ander, in een gelijkwaardige situatie, tot eenzelfde conclusie kan komen. Dan hou je betrouwbare kennis over. Falsifiëren betekent dat je dingen op zo'n manier formuleert dat een ander de kans krijgt om het met je oneens te zijn. Dat je het later eventueel met jezelf oneens kunt zijn. Wil je met een thema aan de slag, dan is het handig

als alle kennis opgeslagen ligt op een centrale plek. Op Open Research (<https://openresearch.amsterdam/>) zie je in één muisklik welke mensen met jouw thema bezig zijn geweest. Het is vrij toegankelijk voor iedereen die bezig is met stadsdynamiek.

Over Stadswerken

Yvonne Jakobs: Stadswerken beheert de openbare ruimte en maakt die schoon, we houden het fysiek veilig en verzorgen het groen. Dat doen we met twaalfhonderd collega's. We hebben bijna dertigduizend m2 beheerareaal, verwijderen ongeveer dertigduizend ton aan veegvuil en legen meer dan elfduizend afvalbakken. Dat is nogal wat dagelijks werk bij elkaar. Amsterdam groeit en verandert. We toetsen daarom regelmatig de kennis uit de praktijk. Om mee te bewegen met de tijd, werken we zelf af en toe mee op straat. En we kijken met collega's continu waar het goed gaat, wat er beter kan, wat er aan de hand is en wat we daarvan kunnen leren.

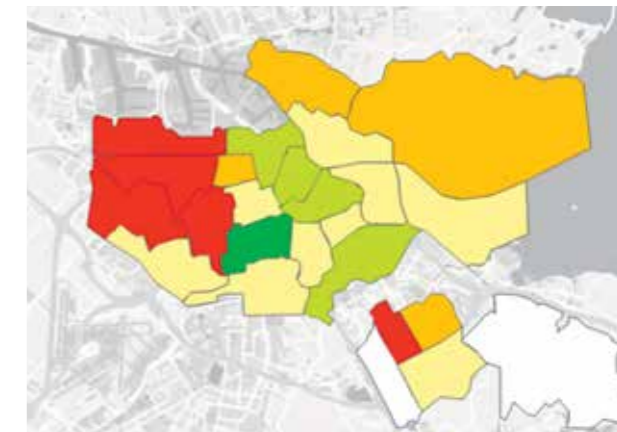


· Figuur 25: Stadswerken gemeente Amsterdam.

We krijgen elke dag meldingen, we doen metingen op basis van de CROW-systematiek, en houden daarnaast de beleving van bewoners bij. We hebben tweejaarlijkse onderzoeken en gesprekken met bewoners, beleidsmakers, en bestuurders. De drijfveer om vragen te blijven stellen, en soms moeilijke vragen te stellen, zit in de liefde voor de stad. In de zorg om hem elke dag weer schoon te hebben. Dan is het goed om nooit te stoppen met kijken wat er beter kan.

De case zwerfafval

Zwerfafval staat hoog op de lijst van factoren die de leefbaarheid beïnvloeden. In een vieze buurt voel je je niet senang. Er kwamen in 2023, tot aan september, ongeveer 50.000 meldingen binnen. Daarvan waren er 20.000 over (zwerf)afval. Dat aandeel wordt elk jaar groter. Niet altijd omdat afval het allergrootste probleem is, of omdat we dat het slechtst aanpakken, maar omdat mensen betrokken zijn bij hun leefomgeving en het onderwerp ze nauw aan het hart gaat.



· Figuur 26: Rapportcijfer tevredenheid met eigen buurt, Amsterdam (groen is tevreden, rood is ontevreden).

Het aantal meldingen verschilt per wijk. In Zuidoost voldoen we ruim aan onze normen voor schoon, maar dat betekent niet dat mensen er blij zijn. De tevredenheid over de eigen buurt is nogal wisselend. In de binnenstad, waar het echt niet altijd even schoon is, zijn mensen veel tevredener. Opvallend is dat er in Zuidoost veel minder gemeld wordt. Mensen blijken daar andere dingen aan hun hoofd te hebben dan klagen over vuil. Je moet je realiseren: mensen in rijkere wijken zijn tevredener, dus doen eerder een melding.

Het volume afval neemt op alle vlakken snel toe. We kunnen wel steeds harder gaan vegen, maar als we niet nóg slimmer gaan werken, komt er een moment dat het niet meer werkt zoals we het doen. Daarnaast: we zijn als gemeente degene die de straten schoon maakt. We zijn niet degenen die het vies maakt. Iedereen in de stad is nodig om de omgeving minder vies te krijgen. We doen veel interventies, alleen ontbreekt het ons aan structurele nieuwe ideeën. Dat probleem hebben we neergelegd bij Caroline: 'Help ons'.

CN: Vanuit mijn blik als sociale wetenschapper zie ik hoe jullie op bewijs gerelateerd beleid uitvoeren. Jullie verzamelen kwantitatieve en kwalitatieve data. Wetenschappelijk is het helemaal seneng wat jullie doen. Als onderzoekers stelden we ons de vraag: hoe komen we van schoon maken naar schoon houden. We verzamelden mensen van de Vrije Universiteit, de Universiteit van Amsterdam, de Amsterdamse Hogeschool van de Kunsten en de Gerrit Rietveld Academie. Wetenschappers kunnen de onderliggende maatschappelijke structuur blootleggen, en kunstenaars zijn in staat om uit te vergroten wat er gebeurt. Door hun vrije denken kunnen ze een vingervijzing naar de toekomst geven. Zo werd het eerste onderwerp door de Rietveld aangedragen: de prop. Eerst is er papier, dat moet je kopen, al is het niet duur. Dan schrijf je erop. Ineens is het veel waard. Vervolgens maak je er een prop van, die je achteloos weggooit – dan kost het weer geld om hem op te ruimen. Denk na over een simpele prop en je ziet het levensritme van zwerfafval ontstaan.

De case zwerfafval in Zuidoost

Om te onderzoeken hoe we de omgang met zwerfvuil konden verbeteren, hebben we als eerste de ritmes rondom twee flatgebouwen in Zuidoost geanalyseerd (meer over ritmes: zie kader) en kwamen met een probleemdefinitie. Daarvan maakten we een visualisering, die we bewoners en medewerkers van Stadswerken lieten beoordelen. Uiteindelijk kwamen daar ideeën uit voort die in beleid kunnen worden vertaald.



· Figuur 27: De 5 rhythm zones op een kaartweergave (links Kikkenstein, rechts Kleiburg).

We lieten alle monitors links liggen en begonnen bij de gedachte: zwerfafval komt en zwerfafval gaat, als eb en vloed. Hoe zit dat eigenlijk in elkaar? We hebben twee gebouwen gekozen en daar zijn we zwerfvuilwandelingen gaan doen, met bewoners en reinigers – dan hoeven mensen niet per se Nederlands te kunnen lezen en schrijven om mee te doen. We reden op reinigingskarretjes mee en liepen te veggen. Het kost veel tijd om de praktijk in te duiken met zowel de mensen die het werk doen als de mensen voor wie ze het doen, de bewoners. Vandaar dat het handig is studenten in te zetten.

Eén gebouw, Kikkenstein, bleek erg vuil, het andere, Kleiburg, juist relatief schoon. Het zijn vrijwel identieke gebouwen en ze staan vlak bij elkaar. De meldingen kwamen vooral vanuit Kleiburg, en de karretjes reden op meldingen, dus die reden in feite op het schone-re gebouw. De reinigers die liepen te veggen wisten dit donders goed, want die zagen het iedere dag.

In de plint van de flat Kleiburg is ooit een interventie gedaan: er zijn woningen op de begane grond gecreëerd. Bewoners maken er een tuintje. Daarmee is het persoonlijke ruimte geworden en die houden mensen schoon. Bij Kikkenstein is de begane grond anonieme, inactieve ruimte – daar gooien mensen makkelijk afval neer, want er is niemand die er zorg voor heeft.

Wij tekenden vijf zones die met afval te maken hebben. De huiselijke zone, de plekken waar mensen samen komen, de ruimtes waar ze vooral doorheen bewegen,

Ritmes van de stad



· Figuur 28: Ritmes van de stad.

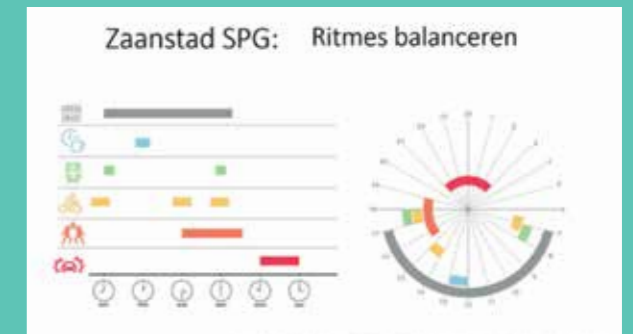
Mensen hebben een ritme. Ze doen dingen (opstaan, ontbijt, werk, sporten, eten, slapen), in een bepaalde volgorde over de dag. Die ritmes laten we zien in data. Data kun je analyseren. Op basis van analyses kun je beleid maken. En beleid beïnvloedt het gedrag. Als je kijkt naar ritmes, dan krijg je een beeld van hoe menselijke activiteiten samenhangen met de ruimte.

Aan het project City Rhythm werkten zes steden mee. Elke stad koos zijn eigen focus, waarna wij probeerden inzicht te krijgen in de dagelijkse ritmes. We organiseerden dialogen, maakten visualisaties en hebben interventies uitgetoetst. De studenten deden dingen die ze anders nooit deden. En de ambtenaren ook. Er ontstond nogal wat uncommon ground, en ook verwarring. Aan de andere kant zag je dat zowel de studenten als de ambtenaren blij waren met de samenwerking en dat ze op een andere manier naar hun eigen werk gingen kijken. Mijn tip: heb je een universiteit of hogeschool binnen je gemeente, doe dan dit soort onderzoek.

Ritmes in Den Haag, Zaanstad en Amsterdam

In Den Haag wilde men iets doen aan de integratie van nieuwkomers in de buurt. Studenten zochten naar overeenkomsten in ritmes tussen die van de migranten en de mensen die er al lang woonden. Gedeelde ritmes bleken eten, sport en kinderen. Daarmee zijn ze interventies gaan doen, om mensen elkaar te laten ontmoeten.

Zaanstad zat in zijn maag met hangjongeren op een plein – die werden als probleem aangemerkt. Het onderzoek ontcrachtte vooroordelen: op het plein kwam het gros van de sociale activiteit samen binnen één uur tijd, aan het begin van de avond. Volwassenen bleken elkaar dan ook te ontmoeten, na het werk, voordat ze thuis gingen eten. Er zijn uiteindelijk alleen wat fiet-snietjes geplaatst zodat mensen er niet meer konden rondracen. Dat zorgde meteen voor meer rust.



· Figuur 29: Circulaire en lineaire documentatie van het gndritme in een buurt in Zaanstad.

Amsterdam reserveerde miljoenen om alleenstaande moeders te helpen, maar het geld werd niet opgebruikt. Wat bleek: de ritmes van de moeders met kleine kinderen passen niet op die van de gemeente als subsidieverstrekker. De tijden dat je aan een loket kan verschijnen zijn krap omdat je voor die kinderen moet zorgen en je gaat niet in de rij staan met een huilende baby. De moeders kwamen af en toe bijeen in de buurtkamers. Toen de ambtenaren zich in het ritme van hun doelgroep verplaatsten en die plek bezochten, konden de regelingen wél ingezet worden.

de inactieve plekken, en de commerciële gebieden (de winkels in de buurt). Niet zo vreemd is dat je weinig vuil vindt tussen de huiselijke zone en de plek waar mensen samenkomen. Veel vuil ligt op de grens tussen doorgangsroutes en inactieve plekken, of tussen samenkomstplekken en commerciële gebieden in. De reinigers hebben specifieke methoden om bepaalde zones wel of niet schoon te maken. We zijn dat allemaal gaan tellen. Daar waar de zones bij elkaar komen, daar concentreert zich het vuil. Je gaat niet midden op de parkeerplaats iets weggooiën, maar op de grens, waar toch niets is, laat je makkelijk iets vallen. Door inactieve zones actief van de bewoners te maken kun je daar iets aan doen. Aan de randen van de speeltuinen, waar de inactieve zone begint, daar verzamelt zich het vuil. Die randen zijn vaak niet handig vormgegeven. Hekjes en perkjes zitten in de weg bij de schoonmaak.



· Figuur 30: Zones waar het afval zich verzamelt.

Het zwerfafval heeft, al met al, veel te maken met de manier waarop wij onze openbare ruimte inrichten. We zijn de data gaan analyseren, en we zijn met een aantal oplossingen gekomen. Bijvoorbeeld dat prullenbakken en containers moesten worden verplaatst.

Van data naar beleid

YJ: Ik krijg die onderzoeken op mijn bureau en denk dan: 'wat moet ik hier nou weer mee, hoe vertaal ik het naar heel Zuidoost, naar de gehele stad?' Je moet de behoefte vanuit de schaal van de mensen balanceren met de behoeften vanuit de schaal van de stad. De bevindingen hebben geresulteerd in de schouw, waarin de voorman zelf gaat kijken en foto's maakt, voordat we de ploeg naar buiten sturen. Beeldgericht werken, noemen we het. In onze planning focussen we nóg meer op de plekken waar het vuil zich ophoopt. We hebben de roosters aangepast. Een complexe ope-

ratie, omdat de meeste mensen bij ons gewoon vijf weekdays om 7 uur begonnen. Sinds kort is iedereen zes dagen per week, zestien uur per dag beschikbaar en de zondag is een keuzedag. De ploegen worden ook ingezet in aanpalende gebieden, in- en uitzoomen noemen we dat. Dus we hebben een grotere flexibiliteit. En als derde hebben we voor elk stadsdeel een prullenbakkenplan gemaakt, gewoon een lijstje waar ze staan, dat doen we samen met de gebiedsdienst en in Zuidoost ook met de bewoners. Er zit van ons uit een logica achter, maar de bewoners hebben die ook. Soms is er een weggehaald omdat hij elke week werd vernield, en op andere plekken zijn er bijgeplaatst, omdat er een looproute was waar een extra prullenbak handig was. Vuilcontainers verplaatsen is een te dure operatie om meteen uit te voeren. Mocht er een aanpassing komen in het gebied, dan nemen we dat meteen mee.

CN: Wij zoomen in op twee gebouwen en jullie komen met iets als beeldgericht en gebiedsgericht werken. Je kunt als wetenschapper iets agenderen, maar de innovatie binnen het systeem, die stap die krijg ik niet gemaakt. Jullie wel. Wij komen tot een bepaald niveau, maar Yvonne gaat er daadwerkelijk mee aan de slag.

YJ: Daar gaat nog wel wat tijd mee gemoeid. Maar langzamerhand beklijft het en ga je zoeken naar hoe het past in onze manier van werken en denken.

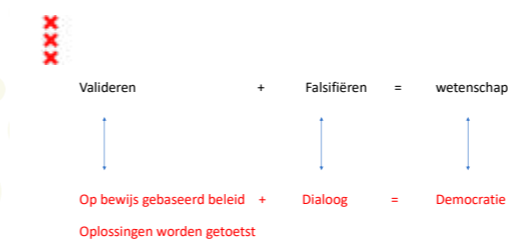
CN: Dat er vooral gestuurd werd op waar het al schoon was, had niemand gedacht – behalve de lopende vegers. Dat is een belangrijk inzicht. In de ontwerpfasen kunnen we het denken in ritmes van de stad en zijn bewoners meer meenemen, zowel in de fysieke ruimte als in de tijd – wie is op welk moment waar. Dan wordt het beheer ook eenvoudiger.

YJ: Ik ben voorzichtiger. Een park wat we opleveren is tien jaar geleden ontworpen. De openbare ruimte kent een langjarige cyclus van reiniging is een bescheiden component in het geheel. Maar we delen onze kennis graag.

De betrokkenheid bij een schone omgeving is sociaal economisch gestuurd en van generaties afhankelijk. Hoe meer stress mensen hebben in hun leven, hoe minder aandacht voor de straat. Als mensen in een buurt zich betrokken voelen, het gevoel hebben dat een deel van het gebied bij hun ruimte hoort, als er tuintjes zijn bijvoorbeeld, dan is het eerder schoon. Alleen wordt de verwachting ook meteen hoger. Dat gaat samen op.

Dus je ziet meerdere dingen waar je rekening mee dient te houden. Wij zijn een uitvoeringsorganisatie. We hebben weinig knoppen om aan te draaien als het om gedragsverandering van bewoners gaat, en veel vragen. Een van de vragen is: is het slim om prullenbakken te laten adopteren door bewoners of bedrijven? Er zijn voorbeelden van steden die geen prullenbakken hebben, en waar het toch schoon is. Leidt een prullenbak misschien juist tot propjes in de ruimte? We hebben meeuwen die erin tekeergaan en er is de kwestie van het statiegeld op blikjes en flesjes. Met dit soort vragen zijn we op dit moment bezig.

CN: De politicus denkt anders dan de ambtenaar, de wetenschapper, de bewoner, de ondernemer en de bezoeker. Al die afzonderlijke logica's botsen. Iedereen is bezig op zijn eigen terrein, binnen zijn eigen organisatie. Wij brengen dat bij elkaar. Zwerfafval lijkt te gaan over een schone stad, maar het gaat ook over een gevoel van leefbaarheid. We hebben naar afval gekeken, maar dat is maar een lens. Het gaat erom wat beheer feitelijk betekent in een wijk, de maatschappelijke impact die het heeft. Zodra je zoiets doet heb je te maken met die botsende logica's. In die zin zijn de basisprincipes van de wetenschap ook meteen de basisprincipes van de democratie.



· Figuur 31: Basisprincipes van de wetenschap en democratie.

Alleen wanneer alle partijen het daarover eens zijn, kunnen we op de juiste manier onderzoeken voor de toekomst. De manier waarop we onderzoek doen, beleid maken en de uitvoering vormgeven, wordt er beter door. Dat zou ik zó graag aan mensen meegeven. Tussen theorie en praktijk, tussen beleid en uitvoering ontstaat onderzoek in de stad.

YJ: het is natuurlijk best wat, zo'n onderzoek, met studenten, kunstenaars, antropologen. Als je het mij vraagt: soms moet je het gewoon gaan doen.

Zeven rode draden



De vier masterclasses en het slotdebat over maatschappelijk beheer hebben ons verrijkt met wetenschappelijke kennis en praktijkvoorbeelden. De video's verslagen zijn het waard om terug te kijken op <https://www.managingpublicspace.com/activiteiten/masterclasses/>.

Het fysieke en het sociale domein doorkruizen elkaar steeds nadrukkelijker, en het is duidelijk dat beheerders een cruciale bijdrage hebben te leveren aan maatschappelijke doelen. Maarten Veeger, directeur Fysiek en strategie van de gemeente Zwolle, noemde de serie masterclasses 'een mooie basis voor vervolgstappen'. Wouter de Jong, beheermanager in Zwolle, vertelde tijdens het slotdebat dat hij mensen uit verschillende domeinen had uitgenodigd om gezamenlijk naar de masterclasses te kijken en er na afloop over in discussie te gaan.

Zijn alle vragen van de gemeente Zwolle beantwoord? Dat niet. Dat kan ook (nog) niet, zo bleek in het slotdebat op 17 januari 2024. Meerdere keren kwam aan de orde dat deze serie masterclasses de beheerder inspireerde om in zijn werk meer over maatschappelijke waarden na te denken, maar dat een beheerder ook te maken heeft met verplichte technische en organisatorische protocollen. Kortom, de bestaande manier van werken zet nog vaak een rem op de broodnodige vernieuwing.

Toch klonken er gaande het slotdebat optimistische geluiden. Het is een lange weg, maar het begint te gebeuren. Er wordt geëxperimenteerd, geleerd en verbeterd, gaven John Grin en Machiel van Dorst aan. De wetenschap heeft nog het een en ander uit te zoeken

over de beste manier om het sociale en fysieke domein te verbinden. Aan de andere kant: er is al veel kennis beschikbaar en er zijn al methodieken ontwikkeld om transdisciplinaire samenwerking te vergemakkelijken.

Laten we een aantal rode draden uit de masterclasses lichten. Zeven, om precies te zijn. Zeven draden die de beheerder kan beetpakken bij zijn vervolgstappen, op weg naar maatschappelijk beheer.

1. Gripbehoefte

Via sociale media staat iedereen continu met een zelfgekozen groep van gelijkgestemden in verbinding. Tegelijkertijd neemt *tussen* groepen de leegte toe. En is een ruimte eenmaal verlaten, dan wordt het moeilijk hem opnieuw te vullen. Het leidt tot verlorenheid (wat is mijn plek binnen het geheel) en wantrouwen.

Gripbehoefte zegt iets over een breed gevoelde spanning in de samenleving. Mensen willen op zichzelf staan, maar niet alleen. Het is dan ook een hoopvol teken wanneer bewoners actief samenwerken om een vorm van eigenaarschap over de ruimte in hun buurt te verkrijgen. Grip op de buitenruimte zorgt voor een gevoel van veiligheid. Geef bewoners een vorm van controle over hun omgeving en hun welzijn stijgt, stellen de wetenschappers.

Natuurlijk, de wensen van bewoners maken het beheer er niet makkelijker op. Bovendien heeft de beheerder zijn eigen gripbehoefte: ook hij lijkt soms de controle over zijn omgeving kwijt te zijn. Wie kent er niet de frustratie dat ambtelijke protocollen je tot han-

delingen dwingen waarvan je zeker weet dat ze niet effectief zijn? Wat niet in KPI's staat of wat het systeem niet kan verwerken, kan niet worden gedaan: de ruimte tussen vastgelegde taken is verlaten. Efficiëntiedrang is efficiëntiedwang geworden. We besteden te veel tijd aan het monitoren van wat we nu doen, terwijl we andere dingen moeten gaan doen, was een van de conclusies van het slotdebat.

Decennialang hebben we verantwoordelijkheden opgeknipt. Nu is de tijd aangebroken dat we ze opnieuw, en op een andere manier, aan elkaar gaan knopen. Dat is wennen. Je hoort veel over 'eigen kracht', 'agile' en 'transdisciplinair'. Bijna alle nieuwe werkmethodeken zetten de individuele professionaliteit centraal én proberen de complexiteit van vraagstukken recht te doen door die professionaliteit *probleemgestuurd*, in *multidisciplinaire teams*, en met *lossere protocollen* in te zetten.

Als beheerder heb je vanuit je expertise een bepaalde zeggenschap over de ruimte. Durf je mensen met een andere expertise toe te laten in je bubbel, om gezamenlijk nieuwe grip te verwerven? Kun je het geduld opbrengen om samen te werken en gun je de ander ook een vorm van grip op zijn omgeving?

Alle verandering is moeilijk en niet al het nieuwe werkt meteen goed. Maar willen we de uitdagende vraagstukken die op ons afkomen effectief benaderen, dan helpt het wanneer we onze geëigende werkwijze durven loslaten. Het is de paradox van onze tijd: grip verminderen om hem opnieuw te verwerven. Gelukkig wist Loesje het ooit al vrolijk uit te leggen: 'als je loslaat, heb je twee handen vrij'.

**ALS JE LOS LAAT
HEB JE TWEE
HANDEN VRIJ**

Loesje

2. Tussenruimte

Als er één hartenkreet vanuit de masterclasses opstijgt, dan deze: zoek de tussenruimte op. Door de grenzen van privéruimte en openbare ruimte af te tasten, door naast de geijkte projecten experimenten toe te laten, door multidisciplinaire teams samen te stellen die in gezamenlijkheid een integraal probleem oppakken, en door financiële regels op te rekken of een 'tussenruimtepotje' te creëren.

Juist op het kruisvlak van het sociale en fysieke domein gebeuren er interessante dingen. Integraal denken, verbindingen leggen tussen problemen en expertises – en daartussenin de ruimte vinden – is een nieuw en urgent specialisme, werd tijdens het slotdebat duidelijk. Gelukkig zijn er mensen die het talent van de brede blik hebben en makkelijk tussen regels door manoeuvreren: de zogenaamde pendelaars. Gun de pendelaars in je organisatie wat ruimte. Het is misschien even slikken, maar we worden er op termijn allemaal beter van.

Tijdens het slotdebat kwam een aantal keer de vraag terug: de praktijk is weerbarstig, waar moeten we als beheerders beginnen? Misschien is het een idee om de tussenruimte officieel te benoemen tot werkruimte. Zodat beheerders er een beroep op kunnen doen wanneer ze buiten het protocol om willen onderzoeken of een alternatieve aanpak levensvatbaar is. Wanneer ze iemand van een andere afdeling erbij willen betrekken, of willen onderzoeken of een interventie goedkoper én duurzamer kan, of misschien in samenspraak met de buurt meerdere problemen tegelijkertijd kan tackelen. Tussenruimte honoreert het fingerspitzengefühl dat specialisten opbouwen in de loop der jaren. 'Mag ik even loslaten?' zou een vraag tijdens het werkoverleg kunnen zijn: 'Ik wil graag buiten protocol met mijn team. Gun me wat tussenruimte.'

3. Gemeenschap en welzijn

Bewoners hoeven niet veel met elkaar te delen om zich toch onderdeel van een buurtgemeenschap te voelen. Die betrokkenheid, hoe licht ook, is van belang in een samenleving waar de verbanden los zijn geworden. Karolina Doughty introduceerde het begrip gemeenschapswelzijn, en toonde aan dat openbare ruimte een flinke bijdrage kan leveren aan het woongenot, bijvoorbeeld wanneer deze ruimte mensen weet uit te nodigen om een praatje te maken. Machiel van Dorst liet signalen in de ruimte zien (een binnentuin, een hek)

die het gevoel van eigenaarschap bij bewoners stimuleren. Waardoor bewoners soms zomaar een deel van het beheer op zich nemen. Het is immers hún buurt, dus hebben ze ideeën over de invulling van de ruimte. Het zijn voorbeelden waaruit blijkt dat het fysieke en sociale domein allang met elkaar verknoopt zijn.

Caroline Nevejan legde uit dat je, wanneer je de gemeenschappelijke ritmes in een buurt analyseert, gericht kunt interveniëren om zwerfafval te verminderen. Een goed afgewogen ingreep in het beheer van de ruimte kan, daarover zijn de wetenschappers het eens, het gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap vergroten en dus het gemeenschapswelzijn – wat op zijn beurt weer het werk van de beheerder kan verlichten. Een mooie cirkel.

Verdiep je in de staat van buurtgemeenschappen – en ontdek wat jouw werk kan bijdragen aan de bloei ervan. Beheer met een kien oog voor maatschappelijke waarden is een toekomstbestendige pijler onder je werkzaamheden en levert een cruciale bijdrage aan het gemeenschapswelzijn.

4. De KLEINE revolutie

We leven in een ongemiddelde samenleving. Mensen hebben hun persoonlijke omstandigheden, wijken hebben een profiel en gemeenten hebben specifieke krachten en zwaktes. Wat werkt in een bepaald gebied, werkt misschien ook in de buurt ernaast, maar oplossingen die zich op iedereen richten, werken uiteindelijk voor niemand.

De toekomst vraagt nadrukkelijk om gebiedsgerichte oplossingen, die een buurt helpen in de ontwikkeling van sociaal kapitaal en gemeenschapswelzijn. Of, in dagelijkse taal: van lekker wonen en leven in je eigen buurt. Tijdens het slotdebat waren de wetenschappers het erover eens dat details vaak het verschil maken in een buurt. John Grin benoemde nog eens het belang van wezenlijke winstpunten: kleine, urgente stappen die een buurt echt vooruit helpen.

Bewoners maken graag hun omgeving wat persoonlijker. Zo trekt een bloembak op de galerij het huiselijke gevoel al voorbij hun voordeur. Dat lijkt klein, maar doet veel. De Gelderlander had in dat verband een verontrustend nieuwsbericht. Naar aanleiding van een brand in Arnhem, waarbij vier jaar geleden twee mensen omkwamen, worden flatbewoners in Enschede gesommeerd al hun persoonlijke toevoegingen te

verwijderen van de galerij. Het is een oude reflex om elk incident als startpunt te nemen van beleid met een algemene en volledige strekking.

Zou het kunnen dat het gemeenschapswelzijn meer gebaat is bij een specifieke, buurtgerichte actie, in plaats van algemeen geldende regels? Stel jezelf als beheerder de vraag: is honderd procent controle over de ruimte haalbaar – en hoeveel gemeenschapswelzijn moet ik daarvoor opofferen? Hoe zouden de bewoners daar zelf over denken? Een *beetje* loslaten, dat is een mooi devies voor iedere afdeling beheer. Maak dingen eens klein en specifiek, en kijk dan wat er wél kan.



▲ Het ziet er gezellig uit, maar dit mag dus niet meer © Corine Engelbarts

Waarom de galerij van deze flat in Enschede plots 'kaal en saai' is: 'Dit maakt het er niet gezelliger op'

Geen obstakels meer op de galerij, alles moet weg. Dat is de strekking van een brief die flatbewoners in Enschede, maar waarschijnlijk in heel Nederland, eind vorig jaar van hun woningcorporatie kregen. De reden? Bij brand moet iedereen gemakkelijk het gebouw uit kunnen. De aanleiding? De dodelijke flatbrand in Arnhem, vier jaar geleden.

Corine Engelbarts 09-01-24, 10:30 Laatste update: 09-01-24, 10:10

· Figuur 32: Nieuwsbericht Gelderlander Galerij in Enschede. Bron: De Gelderlander, 9 januari 2024.

Tijdens het slotdebat kwam de vraag naar boven: slaat de balans niet al snel door? We hebben nu eenmaal als beheerders grote zaken te realiseren, we werken aan veiligheid, of aan een werkende riolering. De wetenschap stelt daar tegenover dat transitie op een kleine schaal begint en dan al zeer effectief kan zijn. Zo vertelde Machiel van Dorst dat het effectiever lijkt om naar reiniging te kijken vanuit het stedelijke niveau, maar dat het relevanter is, zeker vanuit bewonersperspectief, om het op buurtniveau te organiseren. Omdat je el-

kaar dan letterlijk leert kennen. Op kleine schaal ben je de ene dag in gesprek over vuilophaal en de volgende over groen. Dat helpt je om integraal te leren denken. We hoeven niet meteen alles om te gooien. Het zoeken naar de menselijke maat heeft een bijkomend voordeel: op kleine schaal is het eenvoudiger om het experiment aan te gaan en nieuwe denkrichtingen en werkmethodes uit te proberen.

Een van de tips uit het slotdebat: licht eens een overzichtelijk project uit de stapel en breng alle belanghebbenden bijeen om te kijken wat er mogelijk is om het welzijn in de buurt te verbeteren. Laat veelbelovende initiatieven een keer begaan, of hang er een klein budget aan. Blijf het monitoren: wat werkt in deze wijk? Hoe kunnen we de ruimte optimaliseren? Elke kleine stap vergemakkelijkt de volgende.

5. In de schoenen van bewoners gaan staan

De relatie tussen ambtenaar en bewoner wordt complexer naarmate de bewoner zich niet naar een gemiddelde voegt. In de media komen met enige regelmaat voorbeelden voorbij van bewonersgroepen die de uitvoering van gewenst beleid blokkeren. Zo komt een warmtenet in Amsterdam niet van de grond omdat bewoners het niet vertrouwen. Erop bouwen dat de eindgebruiker vanzelf wel de zegeningen van jouw inspanningen zal inzien, is in toenemende mate een garantie voor mislukking.

De voornaamste klacht van burgers is dat ze 'niet gezien worden'. De stad is groot en ik ben klein, dat gevoel. Daar raken ze een gevoelige snaar. De meeste beheerders denken vanuit top-down beleid en werken van daaruit naar wijken en buurten toe. Het is aan te bevelen om het plaatje een keer andersom in te vullen. Voor bewoners is de *privacy*-cirkel zoeken ze, zo komt uit de masterclasses naar voren, naar een *gezamenlijk* gebied, waarvan ze zich mede-eigenaar kunnen voelen. Buiten die straat- of wijkcirkel begint het voor bewoners anoniemere deel van hun woonplaats, het *gedeelde* gebied met alle inwoners en bezoekers, waar je je efficiënt en anoniem wilt kunnen verplaatsen. De drie cirkels zijn poreus. Caroline Nevejan onderzocht hoe ze in elkaar overlopen – juist in de tussenruimten ontstaan interessante ontwikkelingen én problemen. Je kunt poreuze cirkels of zones trekken rondom de woningen in een buurt – en er vervolgens over in gesprek gaan met bewoners. Waar zien zij de overgangen? Welk ritme zit er in hun dagpatroon, binnen die



ENERGIETRANSITIE

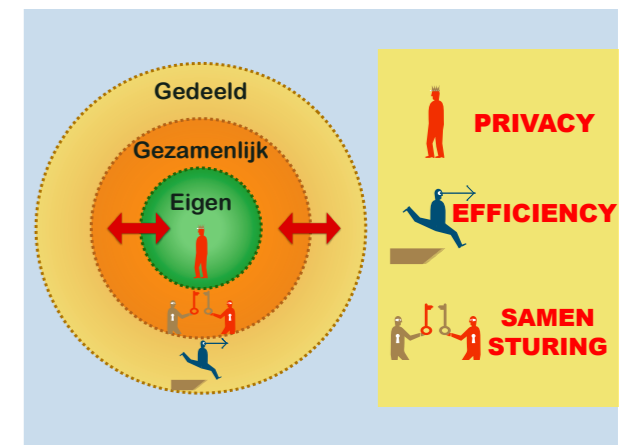
Bewoners Amsterdam lopen niet warm voor warmtenet. De woningcorporatie: 'We hebben geen verhaal dat eerlijk en helder is'

Amsterdam wil in 2040 alle woningen en gebouwen van het gas af hebben, te beginnen met sociale huurwoningen. Maar bewoners blijken niet happig.

· Figuur 33: Nieuwsbericht NRC warmtenet Amsterdam. Bron: NRC, 21 januari 2024.

ruimtes? Kunnen we iets met het grijze gebied ertussenin?

Het is misschien de moeilijkste en meteen de meest concrete aanbeveling die voortkomt uit deze serie masterclasses: durf in andermans schoenen door de wijk te lopen en probeer door de ogen van verschillende bewoners te kijken. Vraag de kinderen in een buurt mee te denken, dan krijg je hun ouders ook mee. Deel de puzzels die je moet leggen met de mensen om wie het gaat, benadrukte John Grin nog eens tijdens het slotdebat. Neem ze serieus. Vraag een sociale weten-



· Figuur 34: De zones van de bewoner.

schapper, of een pendelaar, om met je team op te lopen – en accepteer dat die van nature geen beheerder is, zodat er waarschijnlijk wederzijdse spraakverwarringen ontstaan. Niemand is perfect. Wat deze tijd van je vraagt is een talent aan te spreken waar gelukkig iedereen over beschikt: een beetje flexibiliteit en menselijkheid.

6. Leiderschap en synergie

Verandering komt op gang zodra de voordelen van de huidige praktijk (ik weet wat ik heb) niet langer opwegen tegen de nadelen (ik loop vast). De oproep vanuit de wetenschap: begin op tijd. En nu is de tijd. Misschien kan er tijdelijk een nieuw onderwerp op de wekelijkse agenda gezet worden: *systeempijn*. Iedereen mag dan vijf minuten zuchten over bureaucratische verordeningen, systemische onmogelijkheden en begrotingsbeperkingen. Bespreek met collega's wanneer betekenisloosheid dreigt in hun werk. Dat met elkaar delen is belangrijk voor het veranderproces. Misschien valt het mee met de systeempijn in jullie organisatie. Dat kan natuurlijk. Dan nog: ook de kleine pijntjes zijn het waard om aangepakt te worden.

Durf te beginnen met een kleine verandering en blijf die promoten. Wie goed om zich heen kijkt ziet al best veel mensen die tussen de regels door manoeuvreren. Veel gemeenten hebben buurtregisseurs in dienst, of adviseurs die verschillende partijen bij elkaar aan tafel proberen te krijgen. De gemeente Almere verdiepte zich bijvoorbeeld in de visie van de tuinders op de energietransitie, kennis die het beleidsproces hielp verbeteren.

Je hoeft het niet allemaal zelf te doen. Soms hoeft je anderen alleen maar wat ruimte te geven, zodat ze eigenaarschap gaan voelen. De wetenschappers legden tijdens het slotdebat uit: je hebt circa 15% koplopers nodig om de anderen mee te krijgen. Koester je koplopers.

Dan nog kan de praktijk weerbarstig zijn. John Grin benoemde het nadrukkelijk: er zijn hobbels. Maar ze zijn te nemen. Gooi mensen niet in het diepe, begin klein en werk met wat er is, met de mensen die er zijn. Vraag wat ze nodig hebben. Waar we het meest behoefte aan hebben zijn managers die de kracht van synergie begrijpen. Die actief inzetten op intercollegiaal overleg en wederzijdse inspiratie. Met elkaar aan tafel kunnen we vaak overeenkomst bereiken. Daar zijn ook werkmethodes voor ontwikkeld.

Zoals Caroline Nevejan benadrukte: zet waar het kan eens een paar studenten in. Misschien kunnen ze intern onderzoeken waar mensen tussenruimte zien. Of nodig sprekers uit: bewoners uit een probleemwijk, mensen uit het sociale domein, energieleveranciers of architecten, en laat ze vertellen hoe zij tegen een vraagstuk aankijken – en wat zij nodig denken te hebben van beheer. Ga zelf in gesprek, met ontwerpers, bijvoorbeeld. Leg ze uit dat wanneer zij klaar zijn met hun werk, het jouwe pas begint – en dat jouw fase veel langer zal duren. Het kan een opening zijn om eerder bij de ontwerpfase betrokken te worden. Jouw expertise helpt om het ontwerp beter in te passen in een buurt, en in de behoeften van een buurt. In het slotdebat kwam het een aantal keer voorbij: er liggen veel kansen voor beheerders, de komende jaren. Jaap Meindersma, voorzitter van MPS en directeur Fysiek Domein Haarlem en Zandvoort, benadrukte dat er 'miljardeninvesteringen naar de beheertrein gaan'. Tegelijkertijd zijn beheerders de ogen en oren van een buurt, horen vaak als eerste welke initiatieven er zijn en kunnen die op waarde schatten. Ze kunnen in overleg met experts uit het sociale domein ervoor zorgen dat investeringen op het meest optimale moment gedaan worden.

7. De financiering van welzijn

Uiteindelijk moet een gemeente iedere dag keuzes maken – en kan je dus iedere dag besluiten om het anders te doen. De voornaamste barrière is: de versnippering van geld. Niet dat integraal beleid per se duurder is, maar omdat het geld over afdelingen en potjes verspreid ligt. Het vergt ambtelijke moed en doorzettingsvermogen om geldstromen minder stroperig te maken en verordeningen open te gooien.

Wat misschien helpt: het maatschappelijke streven naar efficiëntie bij ondertussen in zijn eigen staart. We krijgen de dingen die nodig zijn steeds moeilijker voor elkaar. Het slotdebat maakte duidelijk dat we toe zijn aan een andere definitie van efficiëntie. Wanneer je meerdere problemen tegelijkertijd aanpakt, in combinatie, pakt die synergie goedkoper uit dan de efficiëntie die we nu nastreven met opgeknipte verantwoordelijkheden en grootschalige inkoop. Deze serie masterclasses pleit voor het omhoog plaatsen van gemeenschapswelzijn in de beslissingsboom. Het helpt wanneer de geldstroom de beleidsgolf volgt. Het kan een leuke ingang zijn voor een stevige heidag: wat heb je liever, een aangeharkt park of tevreden gebruikers? En: zullen we dit jaar eens een flinke post op de be-

groting zetten voor integrale, gebiedsgerichte experimenten?

Eindnoot

Het woordenboek houdt vele verrassingen in zich verborgen. Wat kom ik tegen als alternatief voor beheer? *Handelingen waardoor een vermogen en de vruchten daarvan in stand blijven*. De omschrijving mag uit een meer financiële vorm van beheer stammen, maar is hij niet urgent en relevant, nu we de sprekers in deze serie masterclasses hebben aangehoord?

Elke buurt heeft een vermogen. Beheerders mogen zich realiseren dat ze mede verantwoordelijk zijn voor het in stand houden van dat vermogen – en het laten groeien ervan. Je omgeving als beheerder is niet het beheerde object, maar de gemeenschapsruimte. De door jou beheerde objecten zijn er integraal onderdeel van. Een goed beheer van openbare ruimte laat buurten opbloeien, de vruchten zien we terug in gemeenschapswelzijn, in werkende wijken, waar het goed wonen is. Die trots, dat jij daarin een essentiële schakel bent. Die mag je er als beheerder bij nemen.



Colofon

Dit document is gebaseerd op de serie masterclasses en het slotdebat georganiseerd door stichting Managing Public Space. Het biedt een wetenschappelijke en praktische benadering van het thema maatschappelijk beheer vanuit vier verschillende invalshoeken.

5 oktober 2023; Prof.dr.ir. Machiel van Dorst (TU Delft)

19 oktober 2023; Dr. Karolina Doughty (Wageningen University & Research)

26 oktober 2023; Prof.dr. John Grin (Universiteit van Amsterdam)

31 oktober 2023; Drs. Yvonne Jakobs (Stadswerken bij gemeente Amsterdam) en Prof.dr. Caroline Nevejan (gemeente Amsterdam en Universiteit van Amsterdam)

Stichting Managing Public Space

Stichting Managing Public Space (MPS) is in 2020 opgericht en heeft als doel het versterken van het wetenschappelijk werk- en denkniveau in de beheerwereld. De stichting maakt de verbinding tussen praktijk en wetenschap door onderwijs en onderzoek. Dit wordt georganiseerd door WUR, gefinancierd door MPS. De verbinding legt MPS ook met de organisatie van verschillende bijeenkomsten. De masterclasses en het slotdebat maken hier onderdeel van uit.

Sponsors

Zonder de betrokkenheid en (financiële) bijdragen van partners kan de stichting niet bestaan. Met trots presenteert MPS haar sponsors die samen met de stichting richting willen geven aan de toekomst van beheer.

Gebruik tekst en beeld

Dit document is geschreven om de wereld van beheer verder te helpen. Gebruik van teksten uit deze uitgaven waardeert MPS. Wij ontvangen graag een melding van u op contact@managingpublicspace.com als u teksten uit deze uitgave gebruikt. Het beeldmateriaal uit deze uitgave mag niet worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van MPS.

Dit document kunt u downloaden via:

<https://www.managingpublicspace.com/masterclass/masterclasses-maatschappelijk-beheer-2023/>

Voor meer informatie en contactgegevens:

www.managingpublicspace.com

Tekst Tom Kniesmeijer en MPS

Vormgeving en drukwerk Nieuwland Endezaak

© 2024 stichting Managing Public Space

De sponsors zijn:

- Gemeente Almere
- Gemeente Amstelveen
- Gemeente Amsterdam
- Gemeente Arnhem
- Antea Group
- Gemeente Breda
- CROW
- Cyber
- Gemeente Delft
- Gemeente Den Haag
- DON Bureau
- Fonds Fysieke Leefomgeving
- Provincie Gelderland
- Gemeente Groningen
- Gemeente Leeuwarden
- Gemeente Leiden
- Gemeente Nijmegen
- Norminstituut Bomen
- NVRD
- ORIE Advies
- Oxand
- PLAN terra BV
- Reiningsbedrijf Midden Nederland
- Gemeente Rotterdam
- Royal HaskoningDHV
- Stadswerk
- Gemeente Utrecht
- Vakberaad Beheer en Bouw (van de gezamenlijke provincies)
- Waterschap De Dommel
- Waterschap Hollandse Delta
- Gemeente Zoetermeer
- Gemeente Zwolle

