

De kracht van de stad

22 april 2004, Convention Factory Amsterdam.



2004 is het jaar van de waarheid als het gaat om de herstructurering van verloederde stadswijken en wijken die in de gevarenzone zijn beland. Er zijn 56 van die wijken tot prioriteit benoemd. De problemen tuimelen er over elkaar heen: een slechte woon- en leefomgeving, een kwijnend voorzieningenaanbod, onveiligheid en overlast, een verouderd en eenzijdig samengesteld woningaanbod, te weinig sociale cohesie en teveel bewoners met een zwakke sociaal-economische positie. Meer dan een miljoen mensen worden dagelijks met deze problemen geconfronteerd en eisen van gemeenten, corporaties en andere partijen een snelle aanpak.

Het tempo van de herstructurering die nodig is, laat echter te wensen over. Vaak stagneren processen vanwege schier onoverbrugbare verschillen van inzicht tussen de betrokken partijen. Door deze wijken extra aandacht te geven en extra faciliteiten te bieden, wil VROM stimuleren dat de herstructurering hier (en wellicht ook elders) sneller tot stand komt. Naast de inzet van impulsteams, de ontwikkeling van een afsprakenkader over kostenverdeling, matching tussen rijke en arme woningcorporaties, het uitlokken en ontsluiten van voorbeeldwaardige en innovatieve

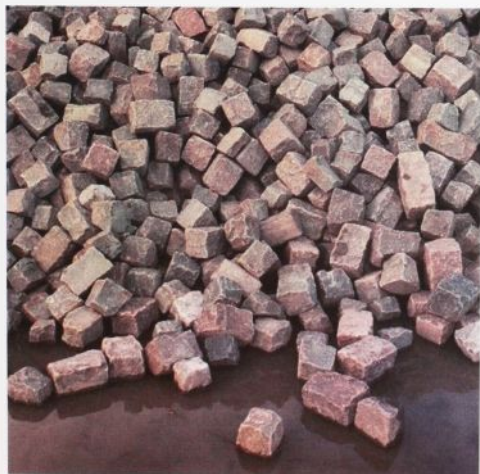
projecten met het IPSV en het oplossen van belemmeringen in wet- en regelgeving wil VROM dat de 56 wijken in 2004 komen tot concrete afspraken over de vereiste aanpak.

De conferentie 'De Kracht van de Stad' is bedoeld om de tussenstand op te maken. Min of meer is bekend wat de problemen in de 56 wijken zijn. Nu komt het erop aan die problemen specifieker te benoemen en tegelijk te kijken op welke manier belemmeringen kunnen worden weggenomen. Wat is de taak van partijen in de wijk? Welke extra inzet kan VROM leveren? Vaak zijn de vernieuwingsplannen van de wijken fysiek van aard. De vraag is hoe de koppeling tussen de fysieke en de sociale dimensie kan worden gelegd. Hoe kunnen fysiek-ruimtelijke investeringen hand in hand gaan met investeringen in sociale programma's?

De conferentie is bedoeld om de tussenstand te bepalen, maar ook om partijen te stimuleren en te enthousiasmeren om er met nog meer energie tegenaan te gaan. De herstructurering moet sneller, is het devies van VROM. Er is meer lef en leiderschap nodig. De complexe en vooral tijdrovende wet- en regelgeving moet worden vereenvoudigd. De cultuurverschillen tussen fysiek en sociaal moeten worden overbrugd. En het maatschappelijke draagvlak voor de vaak ingrijpende veranderingen in de wijk moet worden vergroot. 'Bewoners worden geraakt als de eerste informatie zomaar op de deurmat valt', zegt minister Sybilla Dekker: 'Dat is ook zo te begrijpen. Daar moeten we grotere zorgvuldigheid in betrachten. En als je mensen erbij betreft, gaan ze er ook voor.'

Durf en daadkracht: wat nodig is, is lef!

Regie, lef en leiderschap, durf en daadkracht. Toverwoorden die geacht worden het proces van stedelijke herstructurering vooruit te kunnen helpen. Achter deze woorden gaan uiteenlopende registijlen, opvattingen over leiderschap en concrete ervaringen schuil. Wat voor lef en leiderschap heeft de stedelijke herstructurering eigenlijk nodig? En hoe valt dit te organiseren? Schuilt in de succesvolle stedelijke vernieuwer een leider; iemand die lef toont? De toverwoorden hebben een griezelige connotatie. Want juist in een land waarin steeds minder mensen lef tonen, is de roep om leiders manifest. En andersom is ook waar: de roep om leiderschap verraadt de eigen angst om de regie in handen te nemen. Wie komt er in beweging?





Durf is lijdin

Het leven is hard voor een leider en de samenleving gaat niet erg zachtzinnig met z'n leiders om, stelt de heer De Vlieger, directeur-eigenaar van IMCA Group in de plenaire openingsessie van de conferentie: 'Als je in Nederland iets durft, wordt je afgeslacht. Durf is lijdin. Maar opgeven? Schrap het uit je woordenboek!'

De Vlieger krijgt de zaal plat met peptalk over lef hebben, je nek durven uitsteken, een mening verkondigen en daar niet bij een eerste de beste tegenwind van afwijken: 'Hoe kan het zijn dat de leider van de grootste oppositiepartij vanwege één bom zegt dat we moeten vertrekken uit Irak? Hebben we geen durf meer? Overheersend is de angst voor krachten waarvan we weten dat ze er zijn, maar die we niet durven herkennen.' De durfallen gaan weg uit Nederland. Wat blijft is een gejuridiseerde samenleving waarin niemand z'n kop boven het maaiveld uitsteekt. Ook al moeten de durfallen niet klagen en geen grote mond hebben, is het volgens De Vlieger wel nodig leiders te koesteren en met meer loyaliteit en respect te bejegenen: 'Door alle eeuwen heen zijn er mensen die hun eerste schreden op nieuwe wegen zetten. Die hun visioenen aan niemand hebben ontleend.'

'Ik heb af en toe een dwijtje nodig en dit soort verhalen inspireren me. Ze geven me moed om door te gaan. Bijvoorbeeld De Vlieger die aandacht vraagt voor de subculturen in de stad. Die ontdekken en dan ook faciliteren.'

Willem Stam, Gemeente Den Helder

Leiderschap of management

In de praktijk kan de stijl van de leider nogal verschillen. De heer Kor van Twynstra Gudde stelt in workshop A4 (Van intentie naar uitvoerbaar project) dat er vooral behoefte is aan helderheid:

'Definieer het project. Verschaf duidelijkheid. Wat is het doel, het beoogde resultaat? Vaak is onduidelijk waar de gemeenschappelijke intentie naartoe voert. Zorg ook voor duidelijkheid omtrent het opdrachtgeverschap. Wie zegt uiteindelijk wat je wel en wat je niet moet doen? Ieder project vergt duidelijkheid over inhoud en management.' Kor geeft een college over projectmanagement en legt uit hoe een project in fasen kan worden geknipt, van grof naar fijn, waarbij iedere fase een duidelijk begin- en eindpunt heeft, een budget, een beoogd eindresultaat en een opdrachtgever. 'Een projectmatige wijze van werken bespaart betrokkenen veel ongemak', concludeert hij.

Tegelijkertijd, in workshop A3 (Leiderschap ontraadseld), doceert de heer Paffen van de TSM Business School Twente dat leiderschap niet moet worden verward met management: 'Een manager is iemand die de dingen juist doet en een leider is iemand die de juiste dingen doet.' Hij geeft een aandachtig gehoor les in goed leiderschap. Een goede leider heeft visie, waarvoor hij draagvlak weet te creëren door mensen te motiveren, te bezielen en te enthousiasmeren. Een goede visie is idealistisch en uitdagend, maar ook eenvoudig geformuleerd en realistisch. Een goede leider is charismatisch en anticipeert op toekomstige trends. Dat wil zeggen dat hij of zij in tijden van crisis een wij-gevoel kan creëren en volgers kan aansporen een nieuwe visie te omarmen. Het gaat steeds om de combinatie van inhoud en draagvlak, ofwel $E=K \times A$ (Effectiviteit is Kwaliteit maal Acceptatie). Paffen: 'Het ergste wat een leider kan overkomen is dat hij over zijn schouders kijkt en ziet dat er geen volgers meer zijn.'

En waardoor loopt de stadsvernieuwing dan vaak zo stroef? Daar is de visie te abstract en zijn de doelen niet concreet. Bovendien is het leiderschap meestal een gedeeld fenomeen, verdeeld over verschillende belangengroepen. Wat nodig is, is helderheid en een goede leider die overkoepelend richting kan geven aan deel-leiders.

De stijl van de leider

'Je bent alleen een leider wanneer anderen die mening hebben', zegt Paffen. Maar de stijl van de leider kan van mens tot mens sterk verschillen. Variërend van directief tot participatief en van improviserend tot routinematig. Ook de fase waarin een proces zich bevindt, vraagt om een andere leiderschapsstijl. Waar voelt een leider zich goed bij? In twee workshops wordt de regiewaaiër toegelicht; een matrix waarin de paren extravert versus introvert en confronterend versus harmoniserend tegenover elkaar staan, resulterend in vier overheersende stijlen.

- De ondernemer heeft behoefte aan erkenning en bewondering. Hij is competitief en communicatief ingesteld, is ik-gericht, overheerst, beslist snel, is initiatiefrijk, doet veel en schroomt niet voor uiterlijk vertoon. Sommigen noemen hem charismatisch. Anderen houden het op een narcistische opschepper.
- Een bruggenbouwer heeft juist behoefte aan sociale acceptatie. Zo iemand is spraakzaam, attent, vriendelijk, enthousiast, geïnteresseerd en mensgericht. Een bruggenbouwer praat

over veel zaken mee en werkt reactief. Hij is een prettige teamplayer, maar de valkuil is dat die eigenschap hem maakt tot een glatte allemansvriend.

- Een manager heeft behoefte aan controle en resultaat. Hij is kritisch, niet te lang van stof, feitelijk, taakgericht, direct, doelgericht, no-nonsense en wars van uiterlijk vertoon. Hij is een nuchtere presteerder, maar volgens critici een koude kikker.
- Een denker tot slot vraagt om zekerheid en veiligheid. Een denker is rustig, reflectief, twijfelend, rationeel, teruggetrokken, luisterend en vriendelijk. Sommigen waarderen in de denker het rustige klankbord. Maar andere hekelen de denker als een ongeruste kamergeleerde.

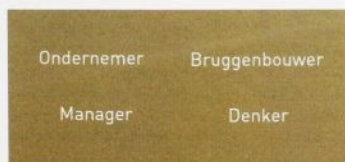
De leider die we verdienen

Deze vier registijlen zijn uitersten waartussen zich de meeste leiders zullen herkennen. In workshop A2 en A1 (Kleur bekennen respectievelijk Stijlen in de ruimtelijke regie) worden mevrouw Blank, inhoudelijk directeur BVR adviseurs en de heer Staal, voorzitter van de Raad van Bestuur van de Vestia Groep naast deze meelatl gelegd. In concrete casussen wordt hun manier van leiding geven op waarde geschat. 'Het is van belang om samen te werken met alle partijen en om te zorgen voor voldoende cohesie tussen de partijen en de wijk waar het om gaat', zegt mevrouw Blank. De heer Staal wil met alle betrokken partijen de problematiek definiëren en een gemeenschappelijke basis creëren. vervolgens wil hij een traject doorlopen met mensen die oplossingen en kansen zien en niet met mensen die alleen de problemen zien. Hij wil mensen die resultaatgericht zijn en commitment tonen. 'Een mengeling van ondernemer en bruggenbouwer', oordelen de deelnemers aan de workshop over Staal, waar mevrouw Blank na deze korte oefening hoofdzakelijk als bruggenbouwer wordt gekenschetst. Is het een kenmerkend verschil tussen mannen en vrouwen? Karaktertrekken zijn in de hersenen gefixeerd. Sommige trekken zijn dominanter dan andere en die vertalen zich naar leiderschapsstijl. Of is het een kwestie van maatschappelijke acceptatie? Want alle analyses en pleidooien ten spijt is het prototype van de ideale leider nog steeds een blanke man tussen de veertig en de zestig jaar, beweert een vrouwelijke deelnemer aan de workshop. Iedere groep krijgt de leider die het verdient.

"Wat ik denk over lef en leiderschap? Als je het niet hebt, krijg je het ook niet. En ik vind dat bestuurders meer ruimte moeten geven aan mensen die lef en leiderschap tonen. De dempende krachten die er zijn, dat we die weghalen. Het feit dat VROM een man als De Vlieger hier uitnodigt getuigt wel van lef."

Henk Cornelissen, Landelijk Samenwerkingsverband Aandachtswijken

Confronterend Extravert Harmoniserend



Introvert



Betrokken burgers betrekken: vluggertjes of duurzame relaties?

Geen stedelijk herstructureringsproject wordt uitgevoerd zonder enige vorm van participatie. De vraag is echter of hier echt sprake is van duurzame betrokkenheid van burgers bij het vormgeven van hun wijk of buurt. Hoeveel invloed geef je bewoners en wat levert bewonersparticipatie nu werkelijk op? Aan de hand van een documentaire over het Rooie Dorp op het Schermereiland in Alkmaar worden de grenzen van betrokkenheid verkend. De pijn zit hem steeds in gedwongen verhuizing die nodig is om sloop en nieuwbouw mogelijk te maken. Maar verhuizen is als sterven. Er zijn praters, doeners en klagers in verschillende stadia van het rouwproces. Aan de professionele stedelijke vernieuwer de schone taak om die aan te spreken, te betrekken en betrokken te houden. En is participatie wel genoeg? Uiteindelijk moet het gaan om zelfredzaamheid. Een kern van twintig mensen kunnen het proces maken en breken, betoogt HEMA-voorzitter Van Zetten.

Herstructurering van de HEMA

De HEMA is een kleine stad met ruim 10.000 inwoners, die medio jaren negentig aan herstructurering toe was. Toen had de winkelketen te lang stilgestaan. Maatschappelijke ontwikkelingen hadden zich voltrokken zonder erop in te spelen. De neerwaartse spiraal was niet meer in de hand te houden, vertelt directievoorzitter, de heer Van Zetten. Nu, amper zeven jaar later, is de HEMA uitgeroepen tot de beste winkel van Nederland. Wat is er gebeurd? Hoe is de herstructurering in gang gezet? 'We hebben met onze mensen de dingen samen aangepakt', vertelt Van Zetten 'Planmatig en consistent. Veel geld was daar niet voor beschikbaar, maar juist in die beperking kwam creativiteit naar voren.' Een belangrijke ingang waren de netwerken van mensen in de organisatie die iets bijzonders kunnen en anderen kunnen inspireren. Die mensen zitten vaak niet op de hoogste niveaus, maar zijn wel nodig om veranderingsprocessen in gang te zetten, aldus Van Zetten: 'Per bedrijf zo'n twintig mensen. Betrokken mensen die kennis hebben en elkaar kennen. Dat zijn de mensen die bepalen of een bedrijf werkt of niet werkt.' Van Zetten legt uit dat die netwerken van betrokken mensen een doorslaggevende rol hebben gespeeld om de HEMA er weer bovenop te brengen. Eigen initiatief en verantwoordelijkheid worden in de bedrijfscultuur expliciet gewaardeerd, samenwerking wordt gepropageerd als de weg om de beste resultaten te boeken.

Herstructurering van het Rooie Dorp

Het Schermereiland, in de volksmond Het Rooie Dorp, is een eiland door het Noord-Hollands kanaal enigszins geïsoleerd van Alkmaar. Een wijk, 150 woningen, met een hechte gemeenschap, niettemin gekenmerkt door achteruitgang op zowel economisch, sociaal als fysiek terrein. De problemen beïnvloeden het woonklimaat ongunstig en investeringen op elk van deze drie terreinen zijn gewenst. Sinds 1996 werkt de gemeente aan herstructurering op basis van een wijkgerichte samenwerkingsaanpak. De wijkvisie staat daarin centraal. Deze is tot stand gekomen na een brede inventarisatie van problemen en kansen, uitgevoerd door de gemeente samen met alle betrokken partijen, resulterend in een lijst met actiepunten die gedurende een langere periode worden uitgevoerd.

Een sterke betrokkenheid van vele bewoners en bewonersorganisaties maakt de wijk aanpak succesvol. De gemeente is regisseur, maar zorgt nadrukkelijk dat bewoners en instellingen betrokken worden en blijven. Interactieve beleidsvorming, integraal werken, relaties leggen met het veld zijn belangrijke kenmerken van het werkproces. Bewoners vertellen met pijn hoe hun Rooie Dorp is



bestempeld als asociale en beruchte wijk. Velen hebben al generaties hun wortels in het dorp. Mensen zijn er geboren, getogen en soms ook getrouwd. Men wil niet verhuizen. Het afscheid valt zwaar als de buurt waar je zoveel herinneringen hebt, moet verdwijnen. Aan de andere kant geeft het ook kansen. De bewoners krijgen tijdelijk, maar desgewenst permanent mooie woningen aangeboden in een andere buurt.

Vier jaar later blijkt dat er van de 150 huishoudens minder dan dertig zijn teruggekeerd: achttien procent. Weinig? Nee, landelijk ligt het terugkeerpercentage nog lager. Saamhorigheid blijkt een grens te kennen. De meeste bewoners vonden de verhuizing een uitgelezen kans om elders een nieuw bestaan op te bouwen. Anderen vonden het een te zware belasting om tweemaal te verhuizen. En de gemeente? De gemeente is gelukkig met de aanpak waarin bewoners vanaf het begin bij het proces zijn betrokken. De tijd die het overleg kostte, is teruggewonnen vanwege het ontbreken van procedures.

Participatie vanaf de start

Deelnemers aan de workshop belijden in koor het belang van participatie van bewoners. Een brede bewonersparticipatie, vanaf de beginfase, is essentieel om vertrouwen te winnen en te behouden. Kernbegrippen zijn een open planproces en een individuele aanpak (voeten in de klei) vanuit de gemeente. De bewoners geïnformeerd houden. Bewoners ook een eigen budget geven voor een eventuele second opinion. Vanzelfsprekend moet het proces eerlijk verlopen; de gemeente moet zich aan afspraken houden, ook dat levert vertrouwen op. De status van een eventuele wijkraad moet formeel worden vastgelegd.

"Dat joviale en spontane van Becker en De Vlieger sprak me erg aan. Zo zou een burgemeester en een corporatiedirecteur ook met bewoners moeten omgaan. Daar stokt het nogal eens op, ervaar ik. Er is een angst bij bewoners om bij de gemeente te komen en er is angst bij de gemeente om spontaan en joviaal te zijn."

Ruud Beersens, Stichting 't Tracéeke, Tilburg Noord

Verhuizen is een beetje sterven

Tot zover mooie woorden. Maar hoe kan het zijn dat van de 150 bewoners er minder dan dertig naar hun geliefde wijk terugkeren?

Gedwongen verhuizen ten behoeve van stedelijke vernieuwing is als sterven en kent als proces vijf fasen: ontkennen, marchanderen, woede, verdriet en overgave. De procesbegeleider in de stedelijke vernieuwing moet met deze fasen rekening houden en erop inspelen, zegt mevrouw Louwerens, procesmanager stedelijke vernieuwing in Amsterdam-Osdorp. Wie zich alleen fixeert op de woede, heeft geen oog voor de andere fasen van het sterven en kan die woede niet op de juiste waarde schatten. De moeilijkheid daarbij is, dat het niet een collectief proces is, maar dat individuele bewoners hun eigen belangen en toekomstbeelden hebben. Wat in ieder geval niet werkt is om de bewoners als misèregroep en de wijk als probleem te bestempelen. Het is beter om op zoek te gaan naar perspectief en om van vernieuwing een feest te maken. Bij een sloop in Groningen werden de voordeuren van woningen met muziek in een domino-effect omgegooid. Zo werd met het rouwproces omgegaan en dat werkte positief, vertelt mevrouw Kühn, adviseur stedelijke vernieuwing.

Gebrekkige participatie

Als maar zo weinig mensen terugkeren, aan wie moet dan de inspraak worden gegeven? Het proces moet worden versneld, menen veel deelnemers, in de vier jaar dat mensen in een andere wijk wonen en leven, bouwen ze een nieuw sociaal netwerk op, waarna de oude wijk naar de achtergrond is verschoven. Tijdelijke huisvesting, indien noodzakelijk, moet in de buurt worden geboden, zeggen anderen, dan blijft de buurtbinding in stand. Zo is het terugkeerpercentage in de Enschedese wijk Roombeek veertig procent. Maar hier gaat het om een zeer bijzonder proces in een wijk met een collectief trauma.

Bewonersparticipatie verloopt vaak niet vlekkeloos, onder andere omdat er te weinig duidelijkheid is. Hebben de bewoners inspraak of ook invloed? Dat is vaak niet duidelijk. Mevrouw Van Twillert van Habiforum zegt dat teleurstelling ontstaat doordat het vooraf moeilijk onder woorden te brengen is wat je aan bewonersparticipatie hebt. Wat is het doel ervan? Vaak wordt er alleen over stenen gepraat, terwijl leefbaarheid belangrijker is. Daar komt bij dat bewoners die participeren niet altijd een goede afspiegeling van alle bewoners vormen; vaak koppelt men niet terug. Tegelijk is het duidelijk dat iedereen nodig is om leefbaarheid in stand te houden. En door sociale cohesie te bevorderen blijft een wijk leefbaar.



De opdringerige burger

Is participatie voldoende? Nee. Uiteindelijk gaat het om zelfredzaamheid, betoogt de heer Rottier, adviseur voor stedelijke vernieuwing. Hij constateert steeds meer ergernis over de wijze van communicatie in de stedelijke vernieuwing: 'De burger eist in toenemende mate zijn recht op en doet dat steeds meer vanuit eigenbelang. Maar wat het ene individu wil, kan heel anders zijn dan wat het andere vraagt. Professionals in de stedelijke vernieuwing kunnen zich daaraan ergeren, maar het is een onontkoombare en logische ontwikkeling.' Meer dan ooit is het daarom nodig te luisteren naar de wensen en belangen van consumenten, analyseert Rottier. De invloed van burgers is tegenwoordig zo ontwikkeld dat hen ook als individuele consument steeds meer op maat gemaakte service kan worden geleverd. Deze invloed is door bewoners afgedwongen. Het 'opdringend burgerbelang' dwingt tot herwaardering van de overheid en herformulering van haar taken. De consument accepteert niet dat de overheid niet handelt en verheft zijn stem op het moment dat bureaucratie of onvermogen het vernieuwen van de stad frustreert.

Het keren van een op eigenbelang gerichte samenleving ligt in de herwaardering van de overheid. Op het terrein van wonen is

het de woningcorporatie die hieraan een bijdrage kan leveren. Het faciliteren van de burger als initiatiefnemer, opdrachtgever en producent gaat verder dan het zoeken naar nieuwe vormen van participatie en zeggenschap. Het gaat meer en meer om het structureren en articuleren van de verschillende posities, tegelijk met het bij de burger terugleggen van verantwoordelijkheden en het ondersteunen van zelfredzaamheid. Binnen de nieuwe verhoudingen moeten de overheid en andere instituties leren luisteren naar de gebundelde belangen. Luisteren naar het eigenbelang van de consument. Dat zal een meer gelijkwaardige verhouding tussen de professional en de consument scheppen, wat zich ook moet uiten in uitwisselbaarheid van rollen, aldus Rottier: 'Zelfredzaamheid en investeringsbereidheid zullen uiteindelijk de sturende factoren zijn bij de vraag wie de stad vorm geeft.'

Sociaal-fysieke aanpak: gewoon doen!

Van alleen maar fysiek naar sociaal-fysiek blijkt in de praktijk een lastige opgave. Het samenwerken met professionele partners uit andere sectoren vereist een nieuwe attitude en nieuwe kennis en vaardigheden. Het is een proces in opbouw en goede praktijkvoorbeelden zijn nog dun gezaaid. Voor een duurzame toekomst van de stedelijke vernieuwing is extra aandacht voor de sociale kant essentieel. Maar wie zal dat betalen? En hoe gaan we om met taal- en cultuurverschillen? Is er een brug tussen wonen en werken mogelijk? 'We moeten van een nee-cultuur naar een ja-cultuur', zegt Humanitas-voorzitter Becker ter inleiding: 'Alles moet kunnen, dan wordt het leuk.'

Use it or loose it

De moderne Humanitas-complexen zijn aantrekkelijke levensloopbestendige wooncomplexen waar ouderen geprikkeld worden om te blijven doen wat ze kunnen doen. Bestuursvoorzitter Becker legt in een gloedvol betoog uit hoe de Humanitas-filosofie in de praktijk wordt gebracht. Traditionele verzorgingseilanden zijn volgens hem 'misère-eilanden'. Hij wil de wens van de bewoner centraal stellen. In principe moet iedere wens vervuld worden: 'Wat is er nodig als oudere mensen op een gelukkige manier dood willen gaan? Dan heb je regie nodig over je eigen leven. Daarbij moet je je functies tot het uiterste blijven gebruiken. Use it or loose it!' Ieder Humanitas-complex heeft een paar honderd ruime appartementen bestaande uit een woonkamer, twee slaapkamers en een badkamer. De zorg die nodig is kan er worden geboden. 'In onze woningen gaan mensen zelf iets doen,

De familie vindt het leuk om langs te komen en neemt dan als vanzelf ook een deel van de zorgtaken over.' Er is nog meer spin-off. Door te mengen, niet alle hulpbehoevenden bij elkaar, helpen mensen elkaar. Becker: 'Dan begint het leuk te worden. En als we dan toch bezig zijn, laten we dan complexen maken met een overdekt atrium. Daar is een aangenaam klimaat en is het sociaal veilig. En er zijn leuke dingen te zien: geen witte jassen, maar wel een kapsalon, een internetcafé, een goed restaurant. Het is een levendig geheel waar ook de wijk binnen komt. In zo'n omgeving kun je vrijwilligers enthousiast maken.' Idealistisch? 'Geld is er zat', zegt Becker: 'Het probleem is dat we in Nederland te zeer gewend zijn geraakt aan de nee-cultuur. Ik wil een ja-cultuur. Dat is de sfeer.'

'Zo'n verhaal van Becker geeft inspiratie. Ook De Vlieger. Als je het echt verder wilt brengen heb je een drive nodig. De mensen in de wijken moeten je drive zijn. Maar als je in de praktijk kijkt, zitten we het langst met de corporaties om tafel. Waarom het bij Becker wel lukt? Ik denk doordat hij het ook op zichzelf betreft.'

Leonore Olde Verborg, Gemeente Zaanstad

Wonen, werken, leren

Problemen ombuigen in kansen is ook de kerngedachte achter de projecten Foyer de Jeunes Travailleurs in Dordrecht en het Werk-Hotel in Leiden. Het idee van de Foyers is geïmporteerd uit Frankrijk waar zelfs Zinedine Zidane bewoner van een Foyer is geweest. Het kan verkeren. Beide initiatieven bieden jongeren, die nog net niet zelfstandig kunnen wonen een veilige woonomgeving aan. Er is geen sprake van vrijblijvendheid, maar er worden contracten afgesloten met bindende sancties. Doelstelling van beide projecten is dat jongeren vanuit een gestructureerde woonomgeving kunnen studeren en werken. Na één tot drie jaar zijn ze in staat zelfstandig te wonen en hebben ze zicht op betaald werk. Samenwerking tussen corporaties, gemeente, opleidingsinstellingen (ROC) en werkgevers is in beide projecten een sleutelbegrip. Maar vanzelf gaat het niet: strakke schotten tussen sectoren op lokaal niveau, stroperigheid en een gebrek aan soepelheid in regelgeving bemoeilijken de projecten nogal eens.

Taal- en cultuurverschillen

Een bijzonder punt van aandacht is de grote verscheidenheid van talen en culturen in de wijken. Door te mengen wordt het leuk, stelt Becker van Humanitas. Dat kan ook gelden in de stedelijke vernieuwing, maar dan moet er positief naar worden gekeken. Niet als een blok aan het been, maar als een bak vol kansen, drukt een congresganger het uit. Daarvoor is het nodig om, voor er iets van een Plan van Aanpak wordt gemaakt, de wijk grondig te leren kennen, adviseert mevrouw Schoonderbeek van bureau de Lijn: 'Zoek in een vroeg stadium contact en stel samen doelen op. Bepaal de zwakke en de sterke punten van de wijk en breng de sociale interactie in kaart. Ontwikkel de wijk naar een totaalperspectief, denk marktgericht en accepteer onzekerheid.'

Is de sociale dimensie te soft?

Waar de fysieke dimensie van de stedelijke vernieuwing kan worden geassocieerd met de wereld van het vastgoed en het grote geld, is de sociale dimensie soft. Hoe maak je sociale doelstellingen hard teneinde sterk te staan in de strijd om de schaarse middelen? In workshop C4 spelen deelnemers een spelletje 50-wijkenmonopolie, waarbij bankbiljetten een waarde van 0,2 fte vertegenwoordigen. Het speelveld is een levendig toneel van onderhandeling tussen partijen, het inzetten van budget en het weer verplaatsen van financiering. Woningcorporatie Woonwel laat weten eigenaar te willen blijven van een zorgcomplex. Dit tot ongenoegen van zorginstelling Weltevree. Door bemiddeling wordt een compromis bereikt. Weltevree financiert mee in de bouwkosten en neemt vervolgens een deel van het complex tegen een tevoren overeengekomen koopprijs af. Een uur later komen alle partijen tot een akkoord en kan met ieders inbreng een woonservicezone worden gerealiseerd in de fictieve gemeente Goedeleeven. Dan is er wel wat geld over de balk gegooid. Te sterk vasthouden aan principes en het eigen wensenpakket heeft de onderhandelingen en een proces van geven en nemen in lastig waarwater gebracht, oordeelt de spellleider.

Duidelijke doelen, dromen en ideeën

Er is een hele goede reden om in mensen te investeren, concluderen de workshopdeelnemers eenstemmig. Men onderstreept het belang om de herstructurering meer vanuit menselijk oogpunt te benaderen. Een integrale aanpak van de sociale sector is daarvoor essentieel. De heer Hellemans van KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, reikt een serie oplossingen aan die de sociale en de fysieke component bij elkaar kunnen brengen. Het is volgens hem



niet reëel de sociale sector een eigen investeringsbudget te geven en bezuinigingen te stoppen. Het is nodig dat fysieke en sociale partijen zich bewust worden van elkaars meerwaarde: 'Formuleer duidelijke doelen, dromen en ideeën. Wat wil je bereiken met een wijk? Voor een goed geformuleerde opgave en ideeën is meestal wel geld te vinden.' Helleman betoogt dat de sociale sector assertiever moet worden om bij gemeenten meer budget los te krijgen: 'Stop met de afwachtende houding en bemoei je met de wijk! Toon durf en leiderschap. Maak de sociale opbrengsten concreet, bijvoorbeeld in termen van vermindering van schooluitval. Zoek het in kleine, zichtbare en concrete oplossingen. Die kosten niet veel en zijn gemakkelijk te organiseren. En probeer tot slot de sociale kosten te vereenvoudigen met de grondexploitatie en baten voor de vastgoedsector.'

Spelen met regels: hoe versnellen binnen bestaande regelgeving?

Complexere regelgeving wordt niet zelden aangemerkt als hinderpaal die versnelling van de stedelijke vernieuwing in de weg zit. Is dat terecht? Of is het zoeken naar een Zwarte Piet? Feit is dat VROM aan een omvangrijke wetgevingsoperatie werkt, die ertoe moet leiden dat het aantal regels sterk wordt teruggedrongen. Ook werkt men aan de figuur van een VROM-vergunning die alle huidige vergunningen bij vernieuwing vervangt. Maar ook binnen de huidige regelgeving is jaren tijdwinst mogelijk door de procedures beter op elkaar af te stemmen.

Regels zijn er om ons te helpen

'Juristen houden niet van regels', begint advocaat Wladimiroff: 'Regels kunnen je voor de voeten lopen. Maar juristen zijn ook geen regel-anarchisten.' Hij legt uit hoe regels tot stand komen en hoe iedereen van kinds af aan met verschillende soorten regels leert leven: moet, mag niet en hoort. 'Iedereen houdt zich aan bepaalde regels, ook Don Corleone.'

De functie van regels staat in het betoog van Wladimiroff centraal: 'Regelgever en regelneer zullen het over de functie eens moeten zijn. Regels zijn er om ons te helpen, niet om ons te beperken. Bijvoorbeeld om een gewenste ordening aan te brengen. Rechts rijden is een typisch voorbeeld van zo'n regel. Maar elke regel maakt tegelijk dingen onmogelijk.' Wladimiroff zegt dat regelgevers en handhavers de functie van een regel niet altijd in de gaten

houden en over het hoofd zien dat een gewenst effect ook zonder regel bereikbaar is. De belemmeringen die een regel opwerpt zijn dan onnodig: 'Regelzucht is weerbarstig, maar daarmee worden regels rigide. Dan moet je oppassen dat ze niet contraproductief worden en ieders eigen verantwoordelijkheid wegnemen.' Het simpelweg schrappen van regels, zoals de overheid voorstelt, levert niet altijd wat op, zegt Wladimiroff: 'Die geluiden horen we al lange tijd, maar ondertussen gaat de regelzucht door. Schrappen leidt dan vaak tot nieuwe en soms zelfs tot meer regels.' De advocaat pleit voor meer decentralisatie, waarin de hoofdlijn van regels is gestandaardiseerd, maar de details in Groningen anders kunnen zijn dan in Zaandam: 'Flexibiliteit heeft het voordeel van meer draagvlak. Taakstellende regels die ons ondersteunen, laten ruimte voor pluriformiteit.'

Verklaring van geen bezwaar

Diversiteit aan regelgeving is een van de belangrijkste knelpunten die een versnelling van de herstructurering in de Rotterdamse deelgemeente Hoogvliet in de weg staan, blijkt uit een workshop over dit megaproject. Mevrouw Ronteltap van de gemeente Rotterdam stuurt aan op een Verklaring van geen bezwaar op basis van structuurschetsen. Maar VROM wil dat de herstructurering binnen bestaande wetgeving wordt geregeld: 'Dat vertraagt, terwijl versnellen ons uitgangspunt is.' Om tot een versnelling te komen moeten alle regels en vergunningen in één geheel worden gegoten, waar alle betrokkenen op ieder niveau zich in kunnen vinden. Communicatie is het sleutelwoord om tot een integraal plan te komen. 'Als we snel willen bouwen zal voor dit plan een Verklaring van geen bezwaar moeten komen. Het plan is ook om alle VROM-wetgevingszaken samen te voegen in een vergunning. De besluitvorming kan hierin worden gefaseerd.'

Milieueffectrapportage

Het ultieme en veelkoppige regelmonster is volgens velen de al dan niet verplichte milieueffectrapportage (MER). Een MER kost nodeels veel tijd, papierwerk en geld, zo luidt het (voor)oordeel. Niet zelden wringen initiatiefnemers zich daarom in bochten om aan de MER-plicht te ontsnappen. Maar ook de MER is bedoeld om ons te helpen, om de woorden van Wladimiroff aan te halen. In een MER moeten niet alleen de milieueffecten van het plan in kwestie worden onderzocht, maar ook die van alternatieven. Op die manier krijgen de initiatiefnemer, de overheid en de burgers vooraf kennis van de milieugevolgen van het project en alle alternatieven. Dat verheldert en bekort de discussie. Omwonenden,



milieuorganisaties en anderen krijgen bovendien de kans op de plannen te reageren en met alternatieven te komen. Dat verhoogt hun betrokkenheid en het draagvlak. Verder worden alle besluiten die nodig zijn bij de MER-procedure betrokken. Dat reduceert de kans dat er procedurele fouten optreden. Kortom: de MER kan besluitvorming over een projectvergunning stroomlijnen.

Andersom gebeurt ook. Zo bleek in de gemeente Smallingerland pas achteraf dat de aanleg van een stortplaats annex geluidswal bij Drachten MER-plichtig was. Op last van de Raad van State moest het project worden stilgelegd. Pas na twee jaar kon het project worden voortgezet. De MER heeft niet tot veranderingen in het plan geleid. Was de MER-procedure nu maar vooraf gevolgd. Dan was er veel tijd en draagvlak bespaard gebleven. 'Bij twijfel is het beter niet in te halen', zegt professor Koeman in een workshop over de MER. Hij adviseert om ieder (onderdeel van een) groter project in een zeer vroeg stadium aan een 'MER-lakmoesproef te onderwerpen' waarin de omvang van het totale project en de samenhang met aangrenzende gebieden belangrijke parameters zijn. Maar voorop moet de attitude staan, dat een MER kan leiden tot een betere kwaliteit en groter draagvlak en tot een beter zicht op meningen of bezwaren van belanghebbenden.

De problemen op tafel: 56 wijken voor verandering

VROM wil dat voor het einde van dit jaar concrete afspraken zijn gemaakt over de aanpak van alle 56 prioriteitswijken. Maar wat zijn de belangrijkste problemen? Welke hinderpalen staan een versnelling in de weg? En wat kan VROM doen om die hinderpalen te helpen wegnemen? Het stellen van de vragen blijkt eenvoudiger dan het geven van de antwoorden.

Top-8 van problemen (en oplossingen)

Ter voorbereiding van de werkconferentie heeft VROM van iedere prioriteitswijk een profiel laten maken. Per wijk werden vijf à zes vertegenwoordigers ondervraagd: projectleiders, bestuurders, corporaties, bewoners en maatschappelijke instellingen. Welk probleem vinden zij het meest belangrijk om in 2007 te hebben opgelost, welke belemmeringen ervaren zij daarbij en welke oplossingen achten zij het meest adequaat. Bij het invullen van de enquête kon men kiezen uit een aantal opties, hetgeen leidde tot een top-8 van problemen per wijk. Bewoners met een zwakke positie, gebrekkige kwaliteit van de woningen en onveiligheid en

overlast voeren de ranglijst aan. De belangrijkste belemmeringen die een snelle aanpak in de weg staan, zijn volgens de respondenten een gebrek aan (effectief) beleid, een gebrek aan geld en een gebrek aan menskracht. Om tot een oplossing te komen vragen de betrokkenen vooral om meer geld van het Rijk, maar zeggen dat het daarnaast ook mogelijk moet zijn slimmer met bestaande middelen, ook met middelen van corporaties, om te springen waardoor vernieuwing te bekostigen zou zijn. Verder: gewoon beginnen met het uitvoeren van onderdelen van de vernieuwingsaanpak en vooral ook onderdelen die op korte termijn tot resultaat kunnen leiden. Misschien kan een iets minder integrale benadering snelheid brengen. Er is meer en betere deskundigheid nodig en het is tijd voor dwingende afspraken, stellen de respondenten in het vooronderzoek.

"Voor mij is deze conferentie een bevestiging van wat ik al wist: er moet iets gebeuren. Echt iets nieuws heb ik tot nu toe niet gehoord, al weet ik niet of dat per se moet."

Leonoor van Buren, Aedes

In Nederland worden 56 wijken uitgevonden

In een carroussel van vijftien parallelsessies liggen de wijkprofielen van alle 56 wijken op tafel. De geconstateerde problemen worden toegelicht, evenals de belemmeringen en de mogelijke oplossingen. Uit de presentaties blijkt een enorme ijver om met concrete oplossingen aan de slag te gaan. Behalve fysieke vernieuwing van het woningbestand zijn er veel grote en kleine projecten die de 56 wijken er weer bovenop moeten helpen. De urgentie om de problemen aan te pakken, wordt door iedereen onderschreven.

Maar daar houdt de eenstemmigheid ongeveer op. Want tegelijk stijgt uit het palet van discussies een beeld op als worden er in Nederland 56 wijken uitgevonden. Er is weinig communicatie en coördinatie. De problemen, belemmeringen en oplossingen zoals op grond van het vooronderzoek zijn gedefinieerd, worden door de aanwezigen slechts ten dele herkend en erkend. En zolang er geen overeenstemming is over wat het probleem nu eigenlijk is, blijft het roeien zonder riemen. Zo heeft de heer Lammers van het VROM-impulsteam om verzoek van de gemeente Groningen een bijeenkomst belegd met dertig betrokken sectoren inzake sociaal



maatschappelijke voorzieningen. Er zou volgens hem meer integrale visie moeten zijn op stedelijk niveau. Betrokkenen zijn enorm actief, maar hun inzet zou effectiever zijn als er meer communicatie was. Nog een voorbeeld: in de wijk Berflo Es in Hengelo wordt het beleid zoals door de gemeente vastgesteld niet uitgevoerd. Een oorzaak is dat er niemand daadwerkelijk verantwoordelijk is gemaakt voor het herstructureringsprogramma. Plannen blijven daardoor van papier. En dan zijn er wijken waar concrete resultaten worden geboekt, zonder dat die worden herkend. Zo zijn in de wijk Nieuwland/Groenoord inmiddels vijfhonderd woningen gerenoveerd, maar zeggen bewoners dat ze weinig zien van de herstructurering. Betrokken partijen delen de mening dat de zichtbaarheid van beleid kan worden vergroot door explicieter en vaker aandacht te besteden aan bereikte resultaten. Iedereen kan daar een steentje aan bijdragen.

Opnieuw: lef en leiderschap

Een gebrek aan zicht op probleemdefinities en belemmerende factoren staat een gerichte aanpak in de weg. De heer Kor van Twynstra Gudde heeft dat eerder op de dag in workshop A4 (Van intentie naar uitvoerbaar project) nog uitgelegd: een gefaseerde projectaanpak. Eerst de probleemdefinitie, dan het ontwerp, dan de voorbereiding, dan de realisatie en tot slot de nazorg. De ontbrekende regiefunctie is één van de grootste knelpunten. Wie trekt de kar? Wie durft z'n nek uit te steken? Welk team staat op om lijn in de aanpak te brengen? Opnieuw: lef en leiderschap. In zijn peptalk stelde Humanitas-voorzitter Becker dat er geld zat is: 'Het probleem is dat we in Nederland te zeer gewend zijn geraakt aan de nee-cultuur.' Toch zeggen veel prioriteitswijken meer geld nodig te hebben voor een effectieve aanpak. Zo meent de heer Mulder van de gemeente Utrecht dat geld bij alle wijken een terugkerend thema is. Volgens hem zou rechtstreekse toekenning van ISV-middelen aan goede initiatieven een stimulans zijn tot ondernemerschap, creativiteit, visie en snelle actie. En dat zijn ingrediënten die de probleemwijken versneld richting vernieuwing kunnen sturen. Anderen zetten daar vraagtekens bij. Zo komt de heer Windmüller van Brabant Wonen in Den Bosch, de belangrijkste belemmeringen tegen op bestuurlijk vlak: 'Het gaat erom dat de kansen voor de stad worden benut en dat er bestuurlijk de juiste beslissingen worden genomen.' De heer Kamsteeg, wethouder van Dordrecht, zegt dat onvoldoende geld niet het probleem is, maar wel het waarmaken van verantwoordelijkheden.

'Los van de zeer positieve bijdrage van de anderen, vond ik de minister wat verullend doen over het ISV-2. Er is genoeg geld, zei ze. Maar de berichten die we horen, is dat er juist niet genoeg geld is. De minister ging daar wel heel snel aan voorbij.'

E. van der Mije, Stadsdeel Bos en Lommer, Amsterdam

Hoe kan VROM helpen?

Veel problemen spelen in meerdere wijken, ook al herkennen betrokkenen er zich niet altijd in. Vaak worden problemen veroorzaakt door regelgeving en procedures, door het uitblijven van (zichtbare) resultaten uit beleid en door gebrek aan geld en menskracht. Wat verwachten de verschillende partijen in dat verband van VROM? Een vereenvoudiging en versoepeling van de regels, bijvoorbeeld op het gebied van overdrachtsbelasting en BTW. Andere betrokkenen vragen om een goed overzicht van alle te doorlopen procedures. De heer Ringersma, lid van het VROM-panel voor de 50-wijkenaanpak, zegt dat VROM met een aantal pilots bezig is, bijvoorbeeld hoe bestaande regels beter kunnen worden toegepast, daarmee vooruitlopend op de aangekondigde vereenvoudiging van de regelgeving.

Een ander belangrijk punt voor VROM is de afstemming tussen verschillende ministeries. Veel mensen in de wijken zien een te beperkte afstemming tussen de verschillende departementen. Verder wordt aan VROM vooral leiderschap en coördinatie gevraagd. Zo kan VROM in Helmond een rol spelen om impasses tussen de corporaties en de gemeente te helpen oplossen. En mevrouw Robberegt, projectleider in Dordrecht, concludeert dat in veel projecten een bemiddelende rol van VROM welkom is: 'Support, meehelpen met het doorhakken van knopen, een stuk leiderschap.' En de heer Tuvèl van woningstichting Rochdale vraagt VROM de sector een spiegel voor te houden: 'Vreemde ogen dwingen.' Om zichtbare resultaten te boeken zijn die vreemde ogen kennelijk nodig.



En nu verder...

Er zijn veel problemen op tafel gelegd. Er zijn veel belemmeringen genoemd. En er zijn veel oplossingen en ideeën voor oplossingen aangedragen. Maar het is duidelijk dat het Ei van Columbus nog niet is gevonden (als dat überhaupt bestaat). Wat werkt wel en wat werkt niet? Hoe kunnen we er meer lijn in brengen? En hoe kunnen we nog meer creativiteit, kennis en daadkracht in de stedelijke vernieuwing brengen? Een vijfhoofdig panel voor de 50-wijkenaanpak wil helpen processen te versnellen of een andere wending te geven.

Kijk in de Wijk

'Voor ieder probleem in een wijk, is er vaak een andere wijk waar een aanpak is die lijkt te werken. Daar kun je van leren', zegt mevrouw Bertram, DG Wonen van VROM en lid van het 50-wijkenpanel: 'Vandaar ons project Kijk in de Wijk. Wij willen de kruisbestuiving faciliteren. Tussen problemen en mogelijke oplossingen. Tussen de ene wijk en de andere.' Zo kan Utrecht Kanaleneiland misschien iets leren van Amsterdam Bijlmermeer waar het gaat om voorfinanciering van sociale huurwoningen.

'Gemeenten proberen dingen voor elkaar te krijgen, maar uitwisseling van ervaringen vindt naar mijn idee te weinig plaats. Bijvoorbeeld over samenwerking tussen verschillende partijen. Sommige gemeenten zijn daar verder in dan andere. Dit soort bijeenkomsten zijn daarom ontzettend belangrijk.'

Erik van der Schans, Gemeente Haarlem

Onveiligheid en overlast staan in de top-3 van belangrijkste problemen van de 56 wijken, zo bleek uit de mini-enquête. Mevrouw Depondt, wethouder in Maastricht en lid van het 50-wijkenpanel, wil dit signaal oppakken en samen met collegabestuurders 'best practices' uitwerken over de aanpak van onveiligheid en overlast.

Tijdens de workshops werd af en toe getwijfeld aan het integraliteitsbeginsel. Er is soms te weinig visie en te weinig integraliteit. Tegelijk blijven veel wijken in de wurggreep van over elkaar heen tuimelende problemen verstrikt. En geldproblemen worden niet zelden als excuus voor stagnerende vernieuwing aangevoerd. Panellid de heer Kromwijk, voorzitter van WoonbronMaasoever, zegt vooral het tunnelkijken te willen voorkomen: 'Kijk breed, niet single-issue. Wij zijn verleiders om het proces breed te houden.'

Wat doen de corporaties?

Gemeenten en corporaties werken in veel wijken aan een betere rolverdeling. Daarbij willen gemeenten een strakkere regie voeren, prioriteiten stellen, afspraken maken met de verschillende partijen en bewonersparticipatie stimuleren. De bewoners willen met name meedenken, zich betrokken tonen en zo de verschillende partijen onder druk houden. Vooral de rol van woningcorporaties is in veel wijken niet altijd even duidelijk. In Helmond wordt zelfs gesproken over tegenwerking door de corporatie en in Leeuwarden en Heerlen worden corporaties expliciet aangespoord om herstructurering meer prioriteit te geven. In Deventer wordt de rijke corporaties gevraagd via matching bij te dragen aan het oplossen van financiële knelpunten in de prioriteitswijken. 'Je moet niet te zeer op het financiële rendement fixeren', reageert de heer Kromwijk: 'Let vooral op de bewoners in de zwakke posities. Die verdienen onze aandacht.'

Dan is er later via subsidies, het centraal fonds, de BBSH of fiscale vrijstellingen een oplossing voor financiële problemen te vinden. Neem als voorbeeld Delfshaven in Rotterdam. De begane

Ministerie van VROM →

staat voor ruimte, wonen, milieu en rijksgebouwen. Beleid maken, uitvoeren en handhaven.
Nederland is klein. Denk groot.

grond van veel woongebouwen, die veelal voor onduidelijke handel werd gebruikt, wordt geschikt gemaakt voor startende ondernemers. Het verbetert het straatbeeld en de sociale veiligheid en voorziet in ruimtebehoefte voor nieuwe economische activiteiten. Corporaties kunnen investeren. Ik wil kijken hoe zulke initiatieven kunnen worden aangemoedigd.'

'We praten hier de hele dag over wijkvernieuwingen van vooral corporaties. Opnieuw blijft het fenomeen 'matching' ook vandaag weer in de lucht zweven. Wat doet VROM er nu eigenlijk aan?'

Fred Mahler, gemeente Groningen

De heer Blok, directievoorzitter van ERA-bouw, wil in dit verband vanuit het panel vooral proberen de koudwatervrees bij ontwikkelaars om in stedelijke vernieuwing te werken, weg te nemen: 'Men vreest de complexiteit, de lange looptijd en de risico's. Er is ook koudwatervrees bij corporaties om met ontwikkelaars samen te werken. We moeten kijken aan welke voorwaarden die samenwerking moet voldoen en we gaan proberen goede voorbeelden inzichtelijk te maken. Wat heb je nodig om als corporatie en ontwikkelaar op gelijke ooghoogte te staan.' VROM is partner in het proces.

Nog een half jaar. En dan moeten er concrete afspraken zijn over de aanpak van alle 56 prioriteitswijken. VROM zet daarvoor kennis, kunde en smeeroelie in: excursies, themabijeenkomsten, een impulsteam en een 50-wijkenpanel. 'Wij zijn partner in het proces', zegt minister Dekker: 'Wij kijken niet vanaf de Olympus toe, maar we jagen aan, proberen de druk op te voeren waar we denken dat het nodig is. Ik bezoek alle 56 wijken en iedere keer verrast het me hoeveel geïnspireerde mensen ik tegenkom. Als je dan erkent wat er moet gebeuren en er is inzicht, geld en mensen die ermee aan de slag willen, dan zou ik niet weten waarom je niet tot zichtbare resultaten zou kunnen komen. Wij kunnen voorbeelden laten zien. We kunnen aanjagen en stimuleren, niet overnemen; het moet op gemeentelijk niveau gebeuren. Maar wij hebben zicht op het gehele land. Met die kennis en kunde en met accountmanagers in de wijken bieden we ondersteuning. Met elkaar moeten we zorgen dat we die meer dan een miljoen bewoners in de 56 prioriteitswijken in 2007 recht in de ogen kunnen kijken. Dat is onze opdracht.'