

Voorzieningenplanning 2.0

Vormen de bezuinigingen bij gemeenten en corporaties een bedreiging voor het maatschappelijk vastgoed of juist een zegen? Die vraag werd onlangs gesteld op het LinkedIn-netwerk voor Bouwstenen voor Sociaal. Draagt de crisis bij aan een nieuwe stijl en aanpak van de planning en totstandkoming van maatschappelijke voorzieningen?

Crisis

We zijn geneigd de crisis als een bedreiging te zien. Gemeenten zien in deze tijd van bezuinigingen steeds duidelijker hoe al die voorzieningen jaarlijks een deel van de begroting claimen. Men wil die kosten graag verlagen, zeker als er zicht is op lage bezettingsgraden en verouderde gebouwen. Met de decentralisatie van AWBZ-taken naar de WMO, komen er weer nieuwe voorzieningen bij.

Woningcorporaties trekken zich terug uit het veld van maatschappelijke voorzieningen. Schoolbesturen hebben de handen vol aan krimpende budgetten, dalende leerlingenaantallen en leegstand in hun gebouwen, wat ook hen geld kost. Welzijnsorganisaties kampen met imago-problemen en staan onder druk door bezuinigingen en de discussies over kerntaken en outputfinanciering. Zorginstellingen staan voor de vraag hoe zij voorzieningen voor hun cliënten kunnen realiseren nu scheiden van wonen en zorg een feit wordt.

Vastgoed lijkt voor alle betrokkenen een blok aan het been. Er is veel te veel van. Een somber beeld, passend bij een crisis, het veld is zoekende. Dit zoekende veld biedt echter ook kansen. *Never waste a good crisis!* Aldus Nobelprijs winnaar en econoom Milton Friedman.

Vernieuwing

Ook ik vraag me direct af welke kansen deze crisis biedt voor vernieuwing. Afgelopen jaar heb ik als trekker van de expertgroep Voorzieningenplanning diverse pogingen tot een voorzieningenplanning nieuwe stijl met belangstelling gevolgd. Zoals de gemeente Breda die aan de partners in een wijk, waar de gemeente jarenlang de herontwikkelingskar had getrokken, aangaf dat zij die rol niet langer kon pakken en vervolgens het veld vroeg dit over te nemen. Of neem de gemeente Bronckhorst. Deze gemeente heeft in haar notitie 'Toekomstbestendig Bronckhorst' aangegeven hoe de gemeente om wil gaan met een krimpende bevolking, een terugtrekkende overheid en minder financiële middelen. Bronckhorst wil datgene aan de burger en maatschappelijke organisaties aanreiken, wat voldoende is om de eigen regie te pakken. Daarbij moet helder zijn wat daarvoor nodig is en hoe dat slim kan worden georganiseerd. De gemeente beoordeelt daarbij inhoudelijk welke diensten noodzakelijk door de gemeente gefaciliteerd moeten worden en welke diensten hier geen onderdeel van uitmaken. Ook pleidooien van de PO-Raad voor doordecentralisatie van het onderwijs bepleiten een andere aanpak.

Hierin staan zij niet alleen. Hans Boutellier schreef in 2010 het inspirerende boek *'De Improvisatiemaatschappij'*. Boutellier bepleit een maatschappij die mogelijkheden biedt voor experiment, innovatie en vitaliteit in een lokale, kleinschalige setting rond concrete problemen, ideeën of idealen. Meedoen in de improvisatiemaatschappij vraagt volgens Boutellier nogal wat competenties. Als organisatie moet je kunnen opereren als identiteit en weten wat je toegevoegde waarde is. Je moet kunnen netwerken (ook digitaal) en je moet begrijpen hoe de netwerken zich tot elkaar verhouden.

Een ander prikkelend manifest is die van de *'Spontane Stad'*. Het bureau Urharn Urban Design bepleit de stad als een marktplaats waar vraag en aanbod invulling geven aan het karakter van een gebied. De overheid, (maatschappelijke) organisaties en burgers werken samen. Hierbij staan de ideeën, de kracht en het investeringsvermogen van de eindgebruiker centraal.

In maart 2012 publiceerden KEI en het Nicis Institute het essay *'Stedelijke vernieuwing op uitnodiging'*. Hier pleit men voor de verandering van de stad maken naar de stad zijn. Buurten, wijken en steden staan niet op zichzelf. Het is dan opmerkelijk te constateren dat veel beleid er juist op gericht is dit onderscheid te neutraliseren. Doelstellingen nemen 'de gemiddelde wijk' als uitgangspunt. Zodoende worden er voor verschillende gebieden inwisselbare conclusies getrokken, met inwisselbare oplossingen tot gevolg. De kunst is echter om vanuit de functie, de kwaliteiten en de potentie die een gebied heeft, de mogelijkheden voor ontwikkeling te halen.

Er zijn diverse voorbeelden voor handen hoe dit ingevuld kan worden. Zo hebben krimpdorpen in Overijssel, Groningen en Friesland aangetoond dat men prima in staat is een lokale supermarkt draaiende te houden, met behulp van maatschappelijk partners en de gemeenschap.

Omslag in denken

Ik vroeg me af wat de rode draad is van deze initiatieven. Het staat buiten kijf dat deze initiatieven een bemoedigend beeld geven. Maar zolang wij deze voorbeelden interessant vinden omdat ze tegen de stroom in zwemmen, hebben we nog een hoop werk te verzetten. In mijn werk als adviseur kom ik nog veel 'oud denken' tegen. Dit gaat uit van een functioneel en sectoraal gerichte aanpak, maakbaarheid, kengetallen, blauwdrukken, regie door gemeente (government), prestigieuze projecten gericht op stenen in plaats van inhoud, macht en gerichtheid op investeringen in plaats van op een duurzame exploitatie.

Nieuw denken gaat uit van partnership (governance), improvisatieruimte, publiek én privaat, vastgoed perspectief (duurzame exploitatie en flexibiliteit), maatschappelijke vraag, kerntaken sturen op inhoudelijke resultaten. Dit zijn de ingrediënten van een nieuwe aanpak voor een samenhangende voorzieningsstructuur. Voorzieningen zijn geen stenen, maar diensten.

Naar een nieuwe aanpak

Qua proces en rol gaat het om ondernemerschap van maatschappelijke organisaties. De voortrekkersrol, die voorheen door de (gemeentelijke) overheid werd opgepakt, zal meer en meer voor rekening van de maatschappelijke organisaties komen.

De rol van de overheid verandert. De nieuwe overheid geeft ruimte aan de spontaniteit, door de voorwaarden voor de spontaniteit te scheppen. De nieuwe overheid laat de teugels vieren, dicteert niet en faciliteert daar waar nodig. Op die manier krijgen maatschappelijke organisaties de ruimte om kansen te verzilveren waar deze zich voordoen en daar waar nodig coalities te smeden.

Het is aan de gemeente hen hierin te stimuleren. De gemeente moet niet degene zijn die het hout neerlegt in de hoop dat een vuurtje ontstaat waaraan burgers zich kunnen verwarmen. De maatschappelijk organisaties starten dat vuur, op aangeven van hun klanten, de gemeente komt hooguit wat hout bijleggen, stelt eisen aan de brandveiligheid of zet een brandweerauto klaar op afroep voor als het misgaat. In de transitie naar spontaniteit en improvisatie, is het aan de maatschappelijk partners om te laten zien dat deze transitie ook binnen hun organisatie heeft plaatsgevonden en de gemeente bepaalde verantwoordelijkheden prima uit handen kan geven. Belangrijke voorwaarden in de transitie naar

spontaniteit en improvisatie is het tonen van ondernemerschap, onderscheidend vermogen en realisme. Deze eigenschappen worden meer dan ooit gevraagd van maatschappelijke organisaties. Wanneer het gehele speelveld zich op deze manier organiseert, hoeft geen partij zich meer zorgen te maken voor een ander. Een gevolg hiervan is een ontspannener beeld, waarbij elke partij de energie geeft om te doen wat kan, binnen de scope van de mogelijkheden.

Inhoud

Draait alles dan om processen en rollen? Valt er niks inhoudelijks te zeggen over voorzieningen? Qua inhoudelijke visie en strategie dient het vertrekpunt te zijn dat er meer dan voldoende voorzieningen zijn. Deze staan in het algemeen meer leeg dan dat ze gebruikt worden en kosten de maatschappij handen vol geld. Het gaat er vooral om deze voorzieningen integraal (zoals onderwijs, zorg, welzijn en sport). binnen een gemeente of gebied in beeld te brengen, zodat ze vindbaar en bruikbaar worden.

Naar horizontaal partnership

De succesvolle gemeente maakt een paradigma switch naar horizontaal partnership: zichzelf zien als één van de spelers op het maatschappelijk speelveld. Niet dé regisseur, maar de facilitator en stimulator met als doel de sociale ondernemers in de gemeente ruimte te geven om het maximale uit zichzelf te laten halen. Om deze rol te kunnen pakken is het goed als de gemeente een denkoefening doet. Wat als we al ons vastgoed willen overdragen, wat als voorzieningen zonder onze financiële bijdrage tot stand zouden moeten komen? Dit denkkader stimuleert de ontwikkeling van een eigen integrale visie op zaken die men belangrijk vindt binnen de gemeente. Integraal wil zeggen, afgestemd tussen de verschillende afdelingen en beleidsvelden, vertaald naar integrale doelen, onderzocht op de effecten. Daarnaast dient een gemeente goed na te denken over wie binnen haar organisatie aanspreekpunt is voor welke partners en ontwikkelingen en hoe men hierover intern en met de politiek, afstemming houdt. Maatschappelijke organisaties doen hetzelfde. Zij ontwikkelen visie en benoemen hun toegevoegde en onderscheidende waarde. Op basis van dit huiswerk gaan partners aan de slag in wijken en regio's, met de informele organisaties en netwerken. Zij stellen hun visie waar nodig bij en komen ze tot een gezamenlijke strategie voor de wijken en kernen voor de komende jaren.

Anita Keita van PentaRho in samenwerking met Bart Ellenbroek