

Wel thuis

Leefbaarheid en veiligheid als uitkomst van samenwerkingspatronen.

Peter Noordhoek

Deze tekst is geschreven naar aanleiding van een bijeenkomst met een 60-tal vertegenwoordigers van welzijnsinstellingen en woningcoöperaties. Ze worden geacht samen te werken op het terrein van leefbaarheid en veiligheid. Dat gebeurt ook. Er zijn dagelijks contacten en er lopen heel wat projecten. Toch wordt de bijeenkomst niet voor niets georganiseerd. Het zijn zeer verschillende organisaties en in de praktijk wordt er heel wat langs elkaar heen gewerkt. De bijeenkomst is bedoeld om dat te veranderen. Er worden vier workshops gehouden met praktijkvoorbeelden en er is één inleiding: de mijne. Ik heb gepuzzeld hoe ik de deelnemers op een hoger niveau kan brengen – en hoe ik ze tegelijk een subtiele schop onder de kont kan geven. Dit is het resultaat. Voor degenen die niet in de specifieke problematiek van welzijnsinstellingen, woningcoöperaties en de problemen van leefbaarheid en welzijn zijn geïnteresseerd, maar wel willen weten hoe samenwerkingspatronen tussen verschillende organisaties gestalte krijgen; lees vooral vanaf pagina 6.

Samenvatting

Hoe kunnen welzijnsinstellingen en woningcoöperaties vorm geven aan hun samenwerking? In deze inleiding worden daar enkele antwoorden op gegeven. Leefbaarheid en veiligheid vormen het doel van de samenwerking, maar beide termen zijn niet zo hard als het op het eerste gezicht lijkt. Welzijnsinstellingen en woningcoöperaties schuiven ieder aan op een tafel waar al vele anderen zitten. Daarbij zitten beiden in een eigen dynamiek. Er is veel ambitie, maar er is ook fragmentatie en een grijs gebied waarbinnen de samenwerking vorm moet krijgen. Wat te doen? In deze tekst wordt aangesloten bij de spanning die op veel plaatsen wordt geconstateerd tussen het managementdenken en het denken van professionals. Zoeken we de zekerheid in vaste vormen of zoeken we die via meer losse samenwerkingsverbanden? Welke patronen kunnen we zien? Op basis daarvan wordt een overzicht gemaakt van samenwerkingsvormen die we op het terrein van leefbaarheid en veiligheid en verwante terreinen zien ontstaan. Om voorbij het stadium van de pilots te komen, kan er worden geïnstitutionaliseerd of kan er de associatie worden gezocht. De stelling is dat de samenwerking niet alleen uit losse, eenmalige verbanden mag bestaan. Aan het slot worden deze routes toegepast op de voorbeelden die in de workshops aan de orde komen en is er aandacht voor de wijze waarop de groei kan worden bewaakt.

Inleiding

Dames en heren,

Mijn zelf gestelde opdracht is om – bij wijze van inleiding - de titel van deze sessie nader voor u te duiden. Op die manier komen de bijdragen in de workshops meer tot hun recht. Voor de goede orde: ik doe dit niet als de grote deskundige op het gebied van wonen en welzijn. Mijn werk is gericht op vraagstukken op het terrein van kwaliteit en samenwerking binnen het openbaar bestuur en dat in de brede zin van het woord. Daarop heb ik heel wat in te leiden.

Wat ik met u wil doen is eerst heel lineair de titel gaan analyseren en het over samenwerking hebben. Daarna ga ik het moeilijk maken. We gaan een grijs gebied in, dus het kan mistig worden. Maar zo is de werkelijkheid ook. Ik doe u dan ook op voorhand geen enkele belofte om het praktisch te houden. Maar aan het einde van deze inleiding wil ik dan toch graag dat u voldoende ideeën en inzichten heeft verzameld om geïnspireerd de workshops in te gaan.

Ik laat de titel even op me inwerken:

Het doel is leefbaarheid en veiligheid. Het middel is samenwerking. Meer specifiek: op het gebied van wonen en welzijn. Wie? Woningcoöperaties en welzijnsinstellingen. Primair natuurlijk, want er kunnen en zullen nog veel meer partijen bij betrokken raken.

Goed. Laten we bij het begin beginnen. Leefbaarheid en veiligheid.

Leefbaar: een onleefbare term

In de wereld van de woningcoöperaties omvat de term 'leefbaarheid' vooral de leefomgeving. Wil je er meer over weten dan ga je direct naar de wat zuur naamgegeven site van Aedes en Rino genaamd Lemon (www.lemoninternet.nl). Daarin kunnen allerlei subjectieve oordelen worden gevonden over de leefbaarheid van een wijk, uitgedrukt in kleuren. De site is nog verre van compleet, maar het geeft ook een beeld van de beleving van de veiligheid in een wijk. Concreet en praktisch, zo lijkt me. Je kunt binnenkort ook kijken op de site 'De Kanskaart' zoals samengesteld door Atlas voor Gemeenten en Sociaal Cultureel Planbureau. Informatie genoeg. Toch, als je wat dieper op de term leefbaarheid in duikt houdt het op deze sites en andere vrij snel op. Je komt uit bij een subjectief belevingsbegrip dat is samengesteld uit allerlei verschillende onderdelen. Maar die onderdelen tellen slechts op tot een eigen vangbare definitie. Dat intrigeert. Dus terug naar de autoriteit: Van Dale's woordenboek. Wat zegt de nieuwste uitgave er over?

Van Dale omschrijft het als 'geschikt om als leven doorgebracht te worden', maar dat helpt me nog niet veel verder. Daarna komt het woordenboek met de omschrijving 'leefbare politiek', op het behoud en verbetering van de leefomgeving gerichte politiek van veelal lokale partijen.'

Is dat zo? De programma's langslowend van een tiental partijen met 'leefbaar' in de naam, kom je eigenlijk geen enkele echte omschrijvingen van 'leefbaar' tegen en zeker niet in de zin van 'behoud en verbetering van de leefomgeving'. Meer invloed van de burger en iets doen aan de samenzwering van de politiek is een soort rode draad (naar het programma van Leefbaar Nederland, website maart 2006).

Het meest kernachtig zie ik het verwoord in het programma 2006-2010 van leefbaar Apeldoorn:

"Leefbaar politiek bedrijven is samen met de samenleving en de vertegenwoordigers daaruit zoeken naar de beste oplossingen en de beste verdeling van de schaarste. Het is onze wens een stad in te richten op basis van gezond verstand, dus zonder een politiek-isme zoals socialisme of liberalisme." Samengevat: "Leefbaar politiek bedrijven is dicht bij u staan."

Het past mij niet om daar cynisch op te reageren. Integendeel, want dan doe je deze niet onaanzienlijke stroming echt tekort, in ieder geval de mensen die op deze partijen stemmen. Maar wel herken je hierin een weemoed naar de sociale verbanden van vroeger. Zoals Leefbaar Hilversum het schrijft: de gemeente moet niet alleen mooi zijn, hij moet ook gezellig zijn. En dat zou duidelijk verwaarloosd zijn. En het heeft boos gemaakt. Waarbij de overheid – en u bent ook overheid, formeel of niet – het heeft gedaan. Slecht heeft gedaan. Zoals lijsttrekker Van Broeckhoven het pontificaal bovenin de website van Leefbaar Delft het zegt: "Het verschil tussen de regering en de maffia is dat de maffia georganiseerd is."

Toch, al met al, valt er eigenlijk opvallend weinig te halen over 'leefbaarheid' als het op de politieke partijen gaat die zich tooien met deze naam. Het is een in het hart conservatieve stroming met het opnieuw horen van het volk als middel om het doel te bereiken. Dat doel valt te vertalen als het werken aan (het herstel van) sociale verbanden. Weer: het is gemakkelijk om sceptisch te worden als je de uitingen van de partijen leest, maar het is belangrijk om het sentiment erachter te herkennen. En overigens ook te constateren dat degenen die de achterban vormen van de leefbaar partijen bestaan uit mensen die disproportioneel sceptisch zijn ingesteld over verandering en veranderingsvermogen (zie het rapport '21minuten.nl' van maart 2005). Ondertussen blijft u behoorlijk vrij in de manier waarop u de term inhoud wilt geven. Laat u vooral inspireren door de rapporten die SCP, WRR ('Vertrouwen in de buurt') en SER ('publiek ondernemerschap') hebben gepubliceerd over een andere inrichting van de samenleving, maar vooralsnog constateer ik dat de term leefbaar behoorlijk onleefbaar is voor een discussie over samenwerking.

Veiligheid: alleen als het integraal is

Duidelijk is dat we het hier niet hebben over de veiligheid in de woonvoorzieningen hebben, bijvoorbeeld de brandveiligheid, hoe belangrijk ook. Het gaat hier om de directe of indirecte invloed die welzijninstellingen en woningcoöperaties kunnen hebben om inbreuken op individu en leefomgeving te weerstaan. Helpen mooie wijken, goede huizen tegen molest en inbraak? In vergelijking met 'leefbaarheid' lijkt 'veiligheid' dan een veel beter omschreven begrip. Toch kent het ook haar eigen complexiteit. Zo is het al langer bekend dat de 'beleving' van veiligheid niet gelijk op hoeft te gaan met de feitelijke ontwikkeling in de veiligheid, zoals afgemeten aan het aantal aangiften, etc. In de context van wonen en welzijn lijkt het logisch om de preventieve kant van veiligheid centraal te stellen, maar ook dat is te kort door de bocht. Zonder ten minste de dreiging van repressief optreden – of het nu door de politie is of door de buurtwacht – zou de preventieve insteek wel eens vruchteloos kunnen zijn. Kortom, als we het over veiligheid hebben, bedoelen de beleidsmakers in de praktijk 'integrale veiligheid'. En sorry, maar dat is kwalitatief toch een ander, zwaarder, begrip dan het eenduidige veiligheidsbegrip dat doorgaans de ronde doet en dat vooral in het domein van Justitie en politie lijkt te liggen. Anders gezegd: wonen en welzijn komen pas in het zicht als het begrip 'veiligheid' verandert in het begrip 'integrale veiligheid'. Welzijnsinstellingen en woningcoöperaties sluiten achteraan aan in de rij, om het zo maar eens te zeggen.

Relevant is voor dit laatste bijvoorbeeld het recente onderzoek 'Naar een veiliger gemeente. De stand van zaken wordt beschreven in 'Lokaal Integraal Veiligheidsbeleid en de behoefte van ondersteuning bij gemeenten', van Linda Nikkels, Danielle de Graaf en Raoul Schildmeijer (TNO Nipo Consult, van 31 januari 2006). In aansluiting op de definitie van de Algemene Rekenkamer zorgt integraal veiligheidsbeleid voor het benoemen van de belangrijkste bedreigingen, formuleert het prioriteiten en resultaten. Ruim driekwart van de gemeenten zegt dan als regisseur op te treden. Mijn idee is dat die regisseursrol dan wel erg wordt opgerekt als het om concrete inhoud gaat. Een interessante uitspraak in het rapport in dat verband is deze "Het veiligheidsplan van de gemeente wordt nog teveel ingekleurd door de politie; lijkt meer op een politieplan, maar gemeente wil er wel een regierol in vervullen." De praktijk is weerbarstig. Of anders gezegd; er is nog een slag te maken. De partijen in het veld wonen en welzijn – u dus – moeten daar nog meer een rol in gaan spelen. Duidelijk is dat de gemeente zelf wel alert is op de noodzaak van een goed integraal veiligheidsbeleid, maar in de praktijk niet altijd weet waar en hoe die verantwoordelijkheid belegd moet worden en in feite een grote hulpbehoefte hebben. Van belang hier: lokale samenwerking betreft veelal de driehoek aangevuld met zorg en welzijn. Wat cijfers (p. 18): naast de politiek (99%), brandweer (91% en het OM (72%) wordt samengewerkt met:

- jeugdzorg (85%)
- woningcorporaties (81%)
- en buurt- en wijkraden (72%)

Natuurlijk doen zich bij de samenwerking de nodige problemen voor. De meeste liggen voor de hand. Ik pak er één uit (p. 19): het niet kunnen afdwingen van een (beloofde) bijdrage van lokale partners. Inhoudelijk springen er drie, met elkaar samenhangende thema's uit waarbij de gemeenten aangeven het niet alleen af te kunnen: verloedering en overlast zorgen samen met criminaliteit voor de grootste problemen. Dan zie je dat er allerlei instrumenten op los worden gelaten, maar met nogal wisselende intensiteit. Grappig is het om te zien dat een van de instrumenten die de meeste bekendheid geniet, cameratoezicht, in de praktijk vrij weinig toepast. Zoals wel vaker bij instrumenten, richt men de hoop op een nieuw instrument: de bestuurlijke boete. Typische woongerichte instrumenten als het Certificaat Veilig Wonen worden matig gewaardeerd, maar men realiseert zich ook dat het potentieel niet goed wordt benut.

Welzijnsinstellingen en woningcoöperaties: ships that pass in the night?

Leefbaarheid en veiligheid moeten in het kader van deze bijeenkomst worden gerealiseerd door twee soorten organisaties: woningcoöperaties en welzijnsinstellingen. Behalve dat ze allebei met een 'w' beginnen en beiden met een gemeentelijke baas te maken hebben, hebben en hadden ze tot voor kort relatief weinig met elkaar te maken. Het feit dat ze voor een belangrijk deel dezelfde doelgroep bedienen en in dezelfde wijken werkzaam zijn, doet daar niets aan af. Bijna 'ships passing in the night'. Dat is relatief snel aan het veranderen, maar het is duidelijk nog een 'zoekproces', om nog een modern eufemisme te gebruiken. En dat ligt niet aan de analyse van de situatie. Ik vond op de site van

Aedes een intrigerend citaat uit 2002 van H. Windmüller, vestigingsdirecteur van Brabant Wonen in Den Bosch:

'De primaire verantwoordelijkheid van een corporatie ligt direct voor of achter de voordeur. Maar er is geen corporatie meer te vinden die zegt: en daar houdt mijn verantwoordelijkheid ook op. Het probleem met veiligheid is alleen dat er een behoorlijk groot grijs gebied ligt tussen waar het werk van de corporatie ophoudt en waar dat van het maatschappelijk werk, het opbouwwerk, de geestelijke gezondheidszorg, de politie of de gemeente begint.

Onze inzet is er daarom op gericht de primaire verantwoordelijkheden zo helder mogelijk en daarmee het grijze gebied zo klein mogelijk te krijgen. Dankzij het feit dat je afstemt wie wat doet op welk moment, en je ervoor zorgt dat je soms hand in hand, maar in ieder geval een op elkaar afgestemde actie onderneemt, kom je altijd verder dan wanneer je het alleen probeert voor elkaar te krijgen.

Zo simpel, zo waar. Maar de praktijk laat niet altijd zien dat het zo simpel is. Als de twee 'w'-s van wonen en welzijn elkaar al vinden, dan wellicht nog eerder op het terrein van zorg – denk aan de WMO – en onderwijs – denk aan de brede school - dan in het kader van veiligheid. Zo is heeft RIGO in het kader van het Aedes-Arcades Kenniscentrum Wonen-Zorg projecten beschreven waarin de combinatie wonen, zorg en onderwijs gerealiseerd is in één gebouw. De oogst is een verzameling van zes recent opgeleverde gebouwen met volop mogelijkheden voor multifunctioneel gebruik van ruimten, contacten tussen jong en oud en het ondernemen van gezamenlijke activiteiten. Als het om leefbaarheid en veiligheid gaat is de oogst aan initiatieven duidelijk minder groot. En toch heeft Windmüller gelijk: de verantwoordelijkheid houdt niet op bij de voordeur. Maar laten we wel-zijn: we hebben het hier niet over uniforme organisaties met uniforme doelen en mogelijkheden. Elke beschrijving doet tekort aan de variëteit die er zo langzamerhand aan het ontstaan is. En aan de dynamiek.

Welzijnsinstellingen: resultaatgericht in complexe ketens

Wat welzijnsinstellingen betreft moet ik denken aan de (korte) periode dat ik een soort verbindingsofficier was tussen de gemeente Tilburg en de grote welzijnsinstelling De Twern in die stad. Een instelling die zich nu overigens een 'organisatie voor maatschappelijke dienstverlening' noemt. Die welzijnsinstelling maakte (en maakt: ze hebben net een ISO/HKZ certificaat binnen gehaald)) veel werk van het resultaatgericht werken en de gemeente probeerde daar ruimte voor te geven. Beide partijen hadden het moeilijk. De gemeente wilde gisteren resultaat en de leiding van De Twern moest én een grote omslag maken richting resultaatgericht werken én ondertussen een manier zien te vinden om dat allemaal in te passen in de begrotingssystematiek van de gemeente. Ondertussen moesten complexe ketens worden gevormd binnen de gemeentegrenzen en kreeg men tegelijk problemen met de landelijke branche, omdat die weer wat andere gedachten had over bijvoorbeeld de vraag wat prestatiebesturing hoort te zijn dan De Twern. Waar moest men voor kiezen? Terecht koos men voor de eigen Tilburgse situatie, maar ik herinner mij een bijeenkomst in een fabriek voor gereedschap, schroeven en moeren (perfecte locatie natuurlijk) waarin de deelnemers eigenlijk moe werden van elkaar. Het spitste zich toe op de situatie rondom een jeugdkeet waar de politie ontzettend veel energie in had gestoken. Het liep echter elke keer uit de hand, de buurt pikte het niet meer en de politie had het gevoel geen bondgenoten te hebben. Hoe kan dat nou. Dat het anders moest was iedereen wel duidelijk. Mooie intenties werden uitgesproken, maar het was ook allemaal wel bar ingewikkeld. Is dit wel mijn probleem? Welzijnsinstellingen, GGZ, politie, jeugdzorg, etc. keken elkaar zo eens aan en je zag ze denken: moeten we daar onze energie in gaan steken? En echt, dan hebben we het over een gemeente die het relatief goed voor elkaar heeft – als het om de jeugdketen gaat ('het veiligheidshuis') op dat moment al als een voorbeeldgemeente mocht worden beschouwd.

Woningcoöperaties: meer dan bouwen en beheren?

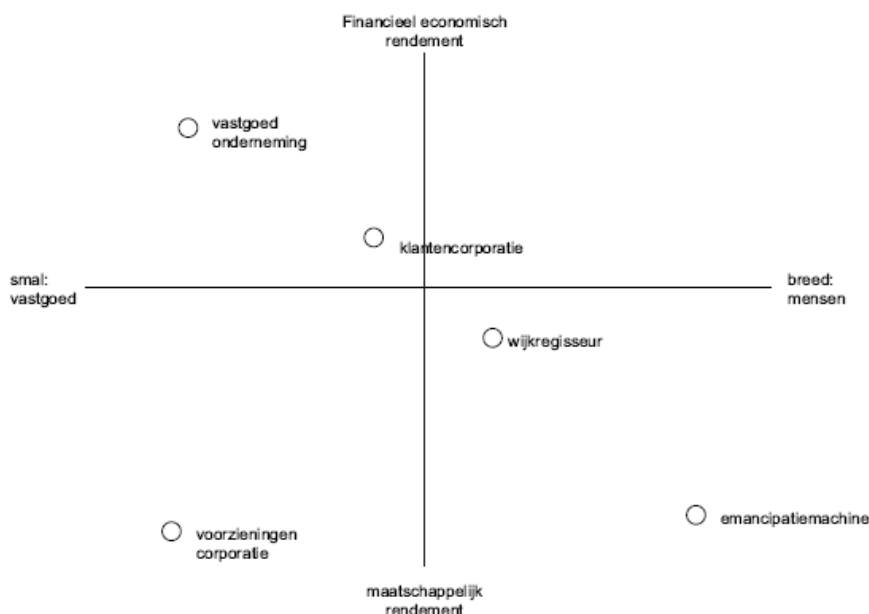
Als het om wonen gaat is de dynamiek zo mogelijk nog groter. Een woningcoöperatie is als rechtsvorm en benaming beter te herkennen dan een welzijnsinstelling, maar dit lijkt een van die perioden in de geschiedenis te zijn dat men dat liever anders ziet. Anders dan bij welzijnsinstellingen

woedt er een landelijke discussie over de toekomst van de coöperaties. De reden daarvoor lijkt me overigens nogal plat te zijn: bij de coöperaties valt wat te halen. Is het geen geld dan wel projecten. Daarmee worden de verdiensten van individuele woningcoöperaties tekort gedaan. Er gebeurt op allerlei manier heel veel. Maar de sector heeft zichzelf daarbij wel in een spagaat gemanoeuvreerd en lijkt niet te kunnen kiezen tussen een meer marktgeoriënteerde toekomst en een meer sociale koers. Het gevolg is een geforceerde discussie over maatschappelijk ondernemerschap. Geforceerd omdat er geen echte keuzen lijken te worden gemaakt. De entry-discussie wordt verwaarloosd (mag u nu wel of niet tot de branche behoren?) en daardoor ontstaan er organisatievormen die aan de coöperaties ontspruiten als leverworst uit een lekgeprikte worst. In het najaarsnummer 2005 van CDV heb ik daar wat harde noten over gekraakt. Pogingen om die discussie via benchmarking en visitatie boven tafel te krijgen hebben mijn sympathie, maar eigenlijk vind ik het een vorm van misbruik van deze kwaliteitsinstrumenten. De sector staat voor echte keuzen. Ik citeer de Stuurgroep Innovatie:

“De huidige discussie over taakverbreding is verbazingwekkend, omdat deze sterk lijkt te worden gestuurd vanwege de vermogensovermaat. De redenering is dan dat het vermogen groter is dan de huidige taken en taken er ‘bijbedacht moeten worden om het vermogen te benutten. Het vermogen is gerelateerd aan de bestemmingsplicht van het investeren in wonen. Een uitwaaiering in het takenpakket leidt tot een zeer diffuus profiel van de corporatie (‘manusje van alles’, ‘stopverf’) en is in de ogen van de raad ongewenst.”

Deze discussie doet me denken aan die in de wereld van de bibliotheekvernieuwing. Daar gaat het om de vraag: is men meer dan alleen een collectiebeheerder? Het antwoord is: ja, net zoals voor woningcoöperaties het antwoord ‘ja’ moet luiden op de vraag of er voor een woningcoöperatie meer is dan het bouwen en beheren van huurwoningen. Uiteindelijk bepaalt de maatschappelijke behoefte de taak van een publieke organisatie en als de aard van de organisatie zich er voor leent om aan meerdere maatschappelijke behoeften te voldoen, dan is het een verspilling van maatschappelijk kapitaal om dat niet te doen. Echter, keuzen moeten wel worden gemaakt en die keuzen moeten voortkomen uit de kern en kracht van de coöperatie, anders heeft de stuurgroep gelijk.

Figuur 1



Bron: Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting, 26 mei 2005

Schema 1. Organisatievormen woningcoöperaties.

In bovenstaand schema komen de meest uitgesproken en meest interessante uitstulpingen in beeld, bij elkaar gebracht door de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting.:

Samenwerking, maar op basis van wat?

Mijn stelling is – en hier start het meer theoretische deel van mijn inleiding - dat al die mooie samenwerkingsvormen niet starten achter een bureau, maar begonnen met een glas in de hand. Op een receptie, bij een opening. Of na een intensief gesprek over elkaars problemen. Er was een ruzie die moest worden bijgelegd, de constatering dat ‘we’ elkaar gemist hadden. Of de kans gemist hadden. En dat zou dan anders moeten. Wat dan? Nou, weet je .. en zo wordt de kiem voor weer een samenwerking gelegd.

De samenwerking start dus niet gepland. De planning komt achteraf. Dit is geen nieuw inzicht. De socioloog Weick dankt er zijn reputatie aan. Hij sprak over ‘doelzoekende organisaties’ in plaats van over ‘organisaties met een doel’. Eerst is er het doel, dan de rest. Op basis van dit inzicht zijn heel wat fraaie, vooral postmoderne, verhandelingen geschreven. Het is nu vooral relevant omdat we op het hoogtepunt lijken te zijn van wat ik zou willen noemen het ‘managementdenken’ versus het ‘professionele denken’. En die discussie heeft grote gevolgen voor de organisatorische oplossingen die we op dit moment aandragen voor de manier waarop we via de functies wonen en welzijn proberen te werken aan leefbaarheid en veiligheid.

Om dat duidelijk te maken begin ik met een introductie van de heer Klein. Klein is van dezelfde generatie als Weick, maar hij raakt nu pas bekend, althans in kleine kring. Klein zegt, kort door de bocht geformuleerd, dat leidinggevenden, zeker in noodsituaties, zich voor besluiten niet baseren op het afwegen van alternatieven. Er worden geen keuzes gemaakt. Het is niet zo dat als bijvoorbeeld een brandweercommandant voor een brandend huis staat, hij gaat afwegen of ze eerst gaan blussen of eerst gaan redden. Dat hoeft helemaal niet. In een fractie van een seconde is het de brandweercommandant duidelijk wat er moet gebeuren en hij handelt daarna. Waarom? Omdat hij, welhaast onbewust, het patroon herkent en weet welk handelingsrepertoire daarbij hoort. Kortom; hij gedraagt zich als een professional, ook al heet hij leidinggevende te zijn. Klein heeft in zijn boek ‘Sources of power: How People make decisions’ uit 1998, dit aspect van het patroondenken (‘recognition primed decision making’) er uit gepakt en als uitgangspunt genomen voor zijn denken over leidinggeven. Anderen zijn daar weer op doorgegaan. Een uiting daarvan is de term ‘*naturalistisch organiseren*’. Het gaat ervan uit dat verbanden vooral op een zo natuurlijk mogelijke wijze dienen te ontstaan en dat de juridische codificatie ervan vooral achteraf moet gebeuren, maar niet vooraf. Die codificatie mag verder vooral niet te knellend werken voor de taken die binnen het verband moeten worden uitgevoerd. In een land als Portugal hebben ze daar een aparte vorm voor: de associatie. Die term wil ik verderop gaan gebruiken.

Patroondenken

Ik noem dat aspect van het leidinggeven – patroondenken - bewust. Dat medewerkers situationeel bepaald moeten optreden weten we. Je wordt geconfronteerd met een groep jongeren en je moet gelijk handelen. Gezichten lezen, woorden wegen, woorden kiezen – en dan doen. Maar we maken altijd een uitzondering voor degenen die daarboven zouden moeten staan. Leidinggevenden, managers, zouden daar letterlijk en figuurlijk boven moeten staan. Dat zijn de plannenmakers. Niet dus, of niet zonder meer. We zitten nu op het hoogtepunt van de spanning tussen het managementdenken en het professionele denken. Dat is uiteindelijk een valse tegenstelling, zoals bijvoorbeeld Hans de Bruijn overtuigend aantoont in de boeiende en opvallend succesvolle bundel van het CDV uit de zomer van 2006 over ‘beroeps(z)eer’ (‘Maak spanningen tussen management & professionals vruchtbaar, p. 143 e.v.). Vrijdag 7 april jl. heeft de artikelenreeks tot een soort manifestatie in Den Haag geleid waarbij enkele honderden mensen een manifest ondertekenden om de beroepseer te herstellen. Het is wel een relevante tegenstelling. Ik geloof namelijk dat velen die met de problematiek van leefbaarheid en veiligheid te maken hebben de wereld tegemoet treden zoals Klein dat beschrijft; vanuit patronen. De planning en prestatie-indicatoren worden er achteraf pas bij gedacht. En tegelijk moet dat gebeuren in een context waarin, om allerlei redenen, ook goede redenen, het onvermijdelijk is dat de activiteiten terecht komen in een strak managementkader. Er is een levensgrote kans dat we terechtkomen in een spagaat tussen de (semi?) professionele manier van de werkvloer - we letten op de patronen en vergeten de planning – en de meer klassieke topdown manier van organiseren. Ik vrees het voor de

woningcoöperaties, van oudsher redelijk hiërarchisch werkende organisaties, die grote bedragen, contracten en belangen moeten wegen en ik vrees het voor veel welzijnsinstellingen, veel grootschaliger dan in het verleden en net bezig met een omslag om de vrijblijvendheid uit allerlei activiteiten te halen. In termen van de kleurentheorie van Graves; als we niet oppassen krijgen we een clash tussen de meer blauwe manieren van organiseren en de andere kleuren van de regenboog.

Management	Professie	Oordeel professie over management
Lage tolerantie voor inhoudelijke complexiteit; focus op procedures, structuren.	Hoge tolerantie voor inhoudelijke complexiteit.	Creëert bureaucratie.
Lage tolerantie voor variëteit, accent op uniformiteit.	Hoge tolerantie voor variëteit.	Te veel <i>one size fits all</i> . Geen aandacht voor relevante verschillen.
Lage tolerantie voor ambiguïteit en meervoudigheid; accent op eenvoud en kwantificeerbaarheid.	Hoge tolerantie voor ambiguïteit en meervoudigheid.	Leidt tot deprofessionalisering.
Planmatige veranderingen.	Emergente veranderingen.	Belemmert professioneel ondernemerschap.

Schema 2. Spanningen tussen het politiek-managerial systeem en het professionele systeem (H. de Bruijn, CDV, 2005).

Zoek de combinatie

De uitdaging is om te kijken hoever we komen met een patroonbenadering zonder de eisen van de meer formele kanten van samenwerking te vergeten. Hoe komen we tot de goede combinatie? Ik stel voor om even de gedachten te verzetten. Vul, zo u wilt, de onderstaande vier letters aan de voor- en achterkant aan. Gebruik daarvoor één enkele letter. Het kan zowel een klinker als een medeklinker zijn. Met welke enkele letter maakt u onderstaande kreet compleet? (antwoord: zie achterste pagina, onderaan).

. KELE .

Flauw hè, maar ik was al zo lang ernstig bezig, ik dacht, ik moet mezelf even onderbreken. En jullie, geacht gehoor, ook. Want we hebben creativiteit nodig om niet in de eerder genoemde spagaat tussen professioneel en managementdenken terecht te komen.

Professioneel patroondenken: een beweging

Laat ik beginnen met het uiterste van professioneel patroondenken. Zelf noemen ze het ketendenken, maar dat is voor mij een te beperkte definitie. Het geschakelde van een keten ontbreekt doorgaans. In plaats van over ketens moeten we het dan over kluwen hebben. Dat ter zijde: hoe geef je op basis van dit professionele patroondenken dan de samenwerking vorm? Ik noem als groot voorbeeld het manifest van een aantal Rotterdamse organisaties: de Munchhauzenbeweging (www.munchhauzenbeweging.nl). Het gaat om een ketenaanpak rondom vier componenten: wonen, werken, leren en zorg. Het gaat om de Woonbron (wonen), Roteb (werken), Albeda College en Zadkine College (leren) en Bouman (zorg). Ook een Rotterdamse deelgemeente, Charlois, participeert.

Het motto: Je kàn je niet zelf aan je haren uit het moeras trekken, maar als de professionals beter en minder bureaucratisch samenwerken kan het wèl een stuk beter! We zijn ‘hartenjagers’ op zoek naar succes.

Let op het woord: beweging. Elk mens is uniek en komt met eigen problemen. Organisaties kunnen daar elk een deel van oplossen, maar niet het geheel, terwijl mensen wel verwachten als geheel te worden benaderd. De schaal waarop gewerkt moet worden dwingt vervolgens tot zoveel verschillende projecten dat het eigenlijk niet meer binnen een geheel kan worden gevangen: vandaar de term beweging. Daar hoort een prachtige set gedragsregels bij die precies de geest pakken van (post)modern samenwerken; dwars door de belemmeringen heen: doen!

Het spreekt zonder meer aan. Deze ‘Engelse aanpak’ is in ieder geval zo inspirerend dat het mede model heeft gestaan voor het contract dat Wouter Bos heeft gesloten met een aantal PvdA-wethouders voor de komende raadsperiode. Als een beweging zich vooral kenmerkt doordat het volgelingen heeft, dan is hier sprake van een beweging.

Het zijn bewegingen als deze die steeds meer opgang doen. Vroeger spraken we van toeval en van improviseren. Tegenwoordig zien we de verdienste in van een aanpak als deze en krijgt het een normatief karakter: zo hoort het. Dat dit hierbij het geval is zien we aan het feit dat er toch sprake is van een zekere mate van institutionalisering op verschillende niveaus. De Muchhauzenbeweging heeft een eigen website en het vormt weer een voorbeeldproject in de aanpak van ‘Ketens & netwerk’, een ‘Andere overheid’-achtig project van een aantal semi-commerciële partijen. En mocht u er nog aan twifelen: de aanwezigheid van Roel in ’t Veld in het Comité van Aanbeveling van dit laatste initiatief verzekerd het belang ervan.

Het zal u zijn opgevallen dat ook een wooncoöperatie tot de partners behoort. Voor de betrokken coöperatie is dat geen toeval. Toch vraag ik mij af hoe prettig ze zich voelen in de beweging. Hoe maak je afspraken met een beweging?

Management denken: kaders voor samenwerking

Het kan ook te los worden, te vrijblijvend. Dan wordt voorbijgegaan aan reële belangen, tegenstellingen en verantwoordingsbehoeften. Er zijn goede technisch-rationele redenen om een strakke managementbenadering los te laten op een situatie. Woningcoöperaties herkennen dit of horen dit te herkennen van de bouw- en financieringstermijn waarmee moet worden gewerkt, maar welzijnsinstellingen weten ook perfect hoe lang het kan duren voordat een sociale doelstelling is bereikt, hoe moeilijk dat soms ook aan politici valt uit te leggen. ‘Social-engineering’ is lange termijn engineering. Het is niet anders. Kan je dat doen op basis van alleen projecten? Op basis van een beweging? De vragen stellen is ze beantwoorden. Het benauid me wel eens als ik bedenk hoezeer de grote woorden die we in missiestatements en speeches gebruiken in de praktijk afhangen van slechts een paar projectleiders die – vaak nog in deeltijd ook – de meest fantastische zaken mogen realiseren, meestal naast het primaire proces van de instellingen, in het grijze gebied waar directeur Windmüller van Den Bosch het over had. Eerlijk gezegd is het mijn overtuiging dat voor samenwerking met het oog op leefbaarheid en veiligheid we ook verbanden nodig hebben met een meer permanent karakter, inclusief harde managementdoelstellingen, hoe koud ook geformuleerd.

De harde kant

Wat wordt dan de basis? Hoe voorkom je dat het bureaucratisch wordt? Hoe krijgen we een betere ‘organisatorische hygiëne’, hoe komen we tot goede ‘checks and balances’ tussen professionals en managers? In zeker zin vind ik dit een vraagstuk die nog ingewikkelder is dan de vorming van allerlei professionele patronen. Naturalistisch organiseren is moeilijk, maar in de kern doe je niets anders dan het volgen van de krachtlijnen binnen een gegeven context. Elke keer pas je weer aan bij een nieuwe context. Maar wat als de middellange of lange termijn om een meer permanent commitment vraagt. Wat als je de zaken voor langere tijd vast wil zetten en een herkenbare structuur en vorm wilt geven? Het bevriezen van taken en verhoudingen binnen een gezagsverhouding en de juridische begrenzing van een rechtspersoon vergt een andere houding, hulpbronnen vaardigheden. Maar niet noodzakelijk een andere vorm: de coöperatie blijft interessant. Deze rechtsvorm wordt onderbenut. Niet omdat hier toevallig de woningcoöperaties een partner zijn. Dat is wellicht eerder een nadeel dan een voordeel, want dan lijkt het alsof de woningcoöperaties de zaak gaan overnemen. Zij zijn ‘maatschappelijk harder’, de naam van een nieuw initiatief dat in deze kring opgang doet. Dat is

niet de bedoeling. Ik vraag u gewoon fris te kijken naar de coöperatie als rechtsvorm (en in de toekomst wellicht naar die van de maatschappelijke onderneming, maar die staat voorlopig nog te sudderen in de pan van een interdepartementale werkgroep. De coöperatie is, als het goed is, een soort gereguleerde keten binnen één verantwoordingskader.

In het werk dat ik mag doen in het kader van bibliotheekvernieuwing in kleine kernen ben ik getroffen door de wijze waarop men vooral in Brabant gebruikt maakt van de coöperatievorm. Kleine gemeenschappen vormen een coöperatie om een winkel in stand te kunnen houden, om een verpleegkundige aan het werk te kunnen houden, etc. Voorbeeld van coöperaties in de veiligheidssfeer ken ik niet direct, maar mijns inziens moet ook daar een goede toepassing voor te vinden zijn. In het veld van de woningcoöperaties komt er wel een interessant alternatief op: de

‘voorzieningscompagnie’. De voorzieningscorporatie is gekozen naar analogie van het begrip woningcorporatie; de corporatie die er niet voor de woningen is maar juist voor de voorzieningen. De initiatiefnemers ervan hebben ingezien dat het eigendom van maatschappelijk vastgoed niet als voorwaarde wordt gezien voor, zoals zij zeggen ‘het realiseren van de beoogde meerwaarde’. Het begrip ‘corporatie’ kan onduidelijkheid oproepen; het gaat immers niet in de eerste plaats om het bezit van vastgoed. Zij stellen daarom voor om niet van een Voorzieningscorporatie te spreken maar van een Voorzienings*compagnie*. Vooruitlopend op een definitieve naam - en gedreven door gemak – hebben ze de Voorzieningscorporatie -compagnie al afgekort tot VoC: met een knipoog naar een roemrucht en ondernemend verleden. Leuk, nu nog met een goede toepassing voor voorzieningen op het terrein van veiligheid. De VoC begon weliswaar als een handelscorporatie, maar werd in feite ook de beste garantie voor de veiligheid van de Republiek.

Mengvormen in een matrix

In de praktijk spreken we natuurlijk over allerlei mengvormen van samenwerkingsvormen. Om die wat in beeld te brengen, speel ik met een matrix. Ik zet twee paren van begrippen tegenover elkaar die als heel basaal mogen worden beschouwd: vertrouwen en wantrouwen en rationeel en niet-rationeel. Onder dat laatste mag je ook ‘emotioneel’ verstaan. Het bouwt op tot een matrix die iets kan zeggen over de vraag wanneer je welke samenwerkingsvorm ziet ontstaan (voor meer: www.northedge.nl/artikelen).

De meeste klassieke organisatiebenaderingen gaan uit van het systeendenken. Dit geldt in het bijzonder voor de meeste kwaliteitsbenaderingen. Het INK-model lijkt daar een voorbeeld van, al is dat ook een kwestie van verkeerde inzet van het model. In deze zuinige tijden zie je meer aandacht voor het machtsdenken in en van organisaties. Daar tegenover staan degenen die het dan juist in de persoonlijke verhouding hebben; als wij maar een goede relatie hebben komt het wel goed. Links onder treft u degenen aan die niet via het verstand of de emotie te bereiken zijn. Een grote groep, maar ze hoeven niet altijd hun zin te krijgen.

rationeel	machtsdenken	systeendenken
niet-rationeel	weerstanddenken	relationeel denken
	wantrouwen	vertrouwen

Schema 3. Vier vormen van denken

Vertaling naar wonen en welzijn

Op basis van deze indeling kan gevarieerd worden. Conceptueel niet zonder risico, maar de termen op de twee assen worden goeddeels vervangen door andere termen. Deze termen hebben niet dezelfde lading, maar er zit wel een vergelijkbare denkrichting achter.

Op de ene as wordt managementdenken tegenover professioneel denken geplaatst. Op de andere as wordt de term ‘vertrouwen’ gehandhaafd, maar wordt de term ‘wantrouwen’ vervangen door de term ‘voorzichtig’ (‘voorwaardelijk’). Binnen het managementdenken blijft de overheersende aanpak

rationeel. Het professionele paradigma wordt vooral bepaald door het vermogen van professionals om relaties te leggen en daar energie in te brengen. Overigens, al lijkt het paradoxaal: vrijwilligers kunnen wel degelijk ook als professionals optreden. De termen kunnen naar analogie worden toegepast, al moet worden bedacht dat ze in de literatuur elk hun eigen betekenis en interpretatie kennen (zie o.a. Kees Ahaus – Kwaliteit uit waardering. Kluwer, 2006). De term ‘casusdenken’ kan ook vervangen worden door ‘pilotdenken’; men gaat niet verder dan een stap tegelijk. De term ‘associatie’ kan ook vervangen worden door de term ‘alliantie’ en de term ‘ketens’ door netwerken. Weer; Niet doordat ze hetzelfde zijn, maar omdat ze in dezelfde lijn kunnen liggen.

management-paradigma	institutioneel denken	keten- of netwerkdenken
professioneel paradigma	casus- of pilotdenken	associatiedenken
	voorzichtig	vertrouwen

Schema 4. Organiseren binnen het management- en het professionele paradigma.

Wat zegt dit nu over samenwerkingsvormen ten behoeve van leefbaarheid en veiligheid? Het is eerlijk gezegd puzzelen. Vanwege het veiligheidsaspect ben je geneigd de term ‘wantrouwen’ er weer bij te nemen. Werken aan veiligheid is voor een belangrijk deel gericht op het overwinnen van wantrouwen. Wantrouwen tussen groepen op straat, wantrouwen tussen burgers en overheid. Ook de term machtsdenken komt weer op, vooral als het gaat om de manier waarop de politie zich opstelt in deze discussie, leidend, dominant of juist aanjagend, ondersteunend. Toch vind ik voor de ontwikkeling van het denken over veiligheid vanuit het perspectief van wonen en welzijn het meest vruchtbaar om het perspectief van managementdenken versus professioneel denken aan te houden en het te hebben over de vraag: werken we stap voor stap of kunnen we doorpakken?

De contracten tussen maatschappelijke ondernemingen (ik gebruik bewust deze laatste term, want het veronderstelt een vaste juridische vorm) vormen samen een keten vol herkenbare organisaties onder leiding van bestuurders en managers. Deze vorm kan overigens veel professioneel handelen omvatten, maar de eindeverantwoordelijkheid is duidelijk. Ketens kunnen worden geïdentificeerd op basis van het probleem waar omheen ze zijn georganiseerd. In dit geval zal er altijd een relatie met de veiligheidsproblematiek herkenbaar zijn, of de invalshoek nu bijvoorbeeld de jeugdketen is of de strafrechtketen. De voorzieningencorporatie is een voorbeeld van een herkenbare vorm waarin als het ware geoeft wordt voor een meer definitieve vorm of keten.

management-paradigma	voorzieningen corporatie	contracten tussen maatschappelijke ondernemingen
professioneel paradigma	buurtprojecten	Munchhauzenbeweging
	voorzichtig	vertrouwen

Schema 5. Voorbeelden wonen en welzijn

De volgende vraag is welke verschuivingen zich voordoen binnen de matrix. Logisch of wenselijk is een verschuiving van linksonder naar rechtsboven. Mijn veronderstelling is dat dit eigenlijk alleen maar kan als er eerst een inzet is richting linksboven of rechtsonder: de route van de institutionalisering of de route van de beweging. De route naar rechtsboven kan in één keer worden afgelegd, maar het risico is levensgroot dat het managementdenken dan wel het professionele denken

elkaar onderweg dwars gaan zitten. Wellicht is de meest logische route naar rechtsboven de route via de website.

Stelling: niet alleen de associatiekant

Welke conclusie kan uit de bovenstaande, nog wat abstracte redenering, worden getrokken? Allereerst: er is heel veel mogelijk. Er zijn meer varianten dan gedacht. In de tweede plaats: er is leven na de pilots. We moeten proberen voorbij de incidentele projecten te komen. Op allerlei manieren kunnen lopende projecten zich doorontwikkelen tot nieuwe vormen en je kunt ook ambitieus denken aan nieuwe vormen. In de derde plaats: er wordt gezocht naar een beweging. De associatie, als vorm van ‘collaborative initiative’ is daarvoor het middel. Het enthousiasme voor de beweging deel ik, als daar associaties uit voort komen: prima. Tegelijk denk ik dat de institutionele route niet verwaarloosd moet worden. Als het om leefbaarheid en veiligheid gaat spreken we per definitie over een langere termijn inspanning. Vormen als de voorzieningencompagnie horen dan ook in ogenchouw worden genomen.

Vertaling naar voorbeeldprojecten

Ik wil proberen het bovenstaande toe te passen op de vier voorbeeldprojecten uit de workshops van de Xsession van 11 april. Veruit de meeste voorbeelden – en dat verbaast niet – moeten dan geplaatst worden in de hoek linksonder. Ze hebben een duidelijk pilot- / projectachtig karakter. Toch is er duidelijk beweging te zien. Het huisbezoek project van Leiden is nu onderdeel van een nieuwe Beheergroep De Hoven. Deze Beheergroep werkt goed samen met de Bewonerscommissie – een keten in wording. Het buurtbemiddelingsproject van Gouda en omliggende gemeenten lijkt me gebaseerd op patroondenken. De samenwerkende instituten richten zich daarnaar en zoeken de pragmatische oplossing, maar wel onderbouwd door risico-analyses; met andere woorden gericht en vanuit een langere termijn perspectief. De associatie krijgt vorm, de institutionalisering is er via de buurtbemiddeling, maar een verdere institutionalisering lijkt niet te worden gezocht. Overigens, komend uit die streek, vind ik het alleen al wonderbaarlijk hoe men de gemeentegrenzen van Gouda heeft weten te overstijgen, maar dat is een persoonlijke opmerking.

Het Buurtportal werpt de vraag op in hoeverre digitale voorzieningen gelijk kunnen worden gesteld aan organisatorische verbanden. Mijn beeld is dat binnenkort organisatiekundigen dat bij uitstek zullen beschouwen als het bewijs voor de manier waarop samenwerkingsverbanden hun vorm hebben gekregen. Het heeft nu nog een wat voorlopig karakter, maar het heeft alles in zich om de basis voor een keten te worden. De vraag is: kiest men voor de route van de institutionalisering of voor de route van de associatie. Mijn beeld is dat de voorkeur uitgaat naar het laatste, maar dat men alleen al voor het in de lucht houden van het portal voor een fors deel zal uitkomen op het eerste.

Sociale herovering in Overvecht heeft niet alleen de kenmerken van een associatie. Het lijkt waarachtig ook op een beweging, inclusief het accent op de gedragsregels. Trots staat in de omschrijving van de workshop vermeldt dat 75% van de inwoners deze heeft getekend. Een echte beweging zorgt ervoor dat het 100% wordt.

management-paradigma	beheergroep De Hoven	buurtportal? www.watsgebuurt.nl
professioneel paradigma	buurtbemiddeling huisbezoekproject buurtportal	sociale herovering in Overvecht
	voorzichtig	vertrouwen

Schema 6. Voorbeelden uit de workshops Xsession

De sluitsteen: toetsing

Welke samenwerkingsvorm ook wordt gekozen; moderne vormen hebben een moderne vorm nodig om wakker te blijven en zo nodig te vernieuwen.

Als het om samenwerkingsvormen gaat, is er één ding dat zowel binnen het managementparadigma als het professionele paradigma een probleem is: wie spreek je aan op de resultaten van de samenwerking? Altijd is er een vraag rondom het leiderschap. Die is zelden of nooit in één hand, en als die in één hand is, hoeft dat nog niet te betekenen dat die ene persoon op alles aanspreekbaar is. De praktijk van ketens en andere samenwerkingsverbanden is dat het toetsen van die verbanden een zaak is van consensus opbouwen tussen vele partijen dat die toetsing of een zaak is voor alle partijen gezamenlijk of voor ieder voor zich. In dat laatste geval mag getwijfeld worden aan de kracht van het verband.

Het duidelijkste komt dit nog naar voren uit de vele positiebepalingen en zelfevaluaties die er op basis van het INK-model in het veld worden uitgevoerd. Daarin wordt gewerkt met een vijftal fasen van organisatieontwikkeling. Ketengericht werken is de vierde fase binnen dit model. De praktijk is onveranderlijk dat publieke of semi-publieke organisaties niet in staat zijn om in deze vierde fase te werken, enkele aspecten bij wijze van uitzondering daar gelaten. De meeste organisaties bevinden zich in de overgang van de eerste (activiteitgerichte) naar de tweede (procesgerichte) fase. Het aantal organisaties dat zich aan het ontwikkelen is van de tweede naar de derde (systeemgerichte) fase neemt toe, maar het is nog altijd een minderheid (ik stel dit op basis van een eigen database en de gesprekken met het INK en vele kennispartners van het INK). Er zit dus een 'gat' tussen het werken *aan* de organisatie en het werken *tussen* organisaties. Binnen INK-verband hebben een tweetal werkgroepen daar aan gewerkt. Er is een uitgebreide benadering gepubliceerd in een brochure van het INK. Het is een handige publicatie geworden, inclusief checklists. Tegelijk vonden enkele kennispartners, waaronder ondergetekende, dat er wat teveel voorbij werd gegaan aan de specifieke bestuurlijke krachtverhoudingen zoals die gelden binnen de publieke sector. Daarom zijn we op zoek gegaan naar een wat andere benadering voor de ketenbenadering in deze omgeving, in het bijzonder voor de veiligheidsketen.

Tot slot

In het bovenstaande heb ik getracht wat onder het oppervlak te kijken van een belangrijke thema. Welzijnsinstellingen en woningcoöperaties zijn natuurlijke bondgenoten op het terrein van leefbaarheid en veiligheid. Natuurlijk zijn ze dat. Zonder aandacht voor leefbaarheid en veiligheid heb je geen wijk of buurt waar je overdag rustig kunt winkelen en 's avonds in kunt lopen. De beleving van mensen – en het gaat hier om beleving, niet alleen om feiten – wordt in grote, zeer grote mate bepaald door de wijze van wonen en de wijze waarop mensen worden opgevangen. Welzijnsinstellingen en woningcoöperaties zijn dus natuurlijke bondgenoten, zoals ze dat ook al zijn of worden op het terrein van zorg en onderwijs. Een discussie binnen de wereld van de woningcoöperaties over het nastreven van maatschappelijke doelstellingen doet daar weinig aan af. De vraag is wel aan de orde *hoe* dat moet gebeuren. Voorbij de voordeur is er een grijs gebied waar beide elkaar wel of niet kunnen raken. Liever dan langs elkaar heen te werken, zou het goed zijn om de samenwerking te zoeken. Nu is dat nog veelal op pilot basis; een project hier, een project daar. Maar het loont de moeite verder te kijken en op sommige plaatsen gebeurt dit ook. Daarbij zijn er ruwweg twee routes: die van de institutionalisering en van de associatie. Een 'harde' en een 'zachte' route. Beide routes kunnen bij elkaar komen in een fraai samenwerkingspatroon. Gaat dit ook gebeuren? Ja en nee. Ja, de projecten zijn er al, hier en daar ontstaat een beweging, sommige nieuwe vormen dienen zich aan. Nee, want ook een paar vogels maken nog geen zomer. Er zal gericht moeten worden gewerkt aan het verkennen van de mogelijkheden. Dit betekent enerzijds dat er gericht moet worden gewerkt aan het verkennen van de verantwoordelijkheden en het benutten van nieuwe en oude rechtsvormen voor een meer permanente inspanning. Het betekent anderzijds volop meedoen en experimenteren in het kader van de verschillende bewegingen. Als er ergens gedragscodes worden ondertekend, dan betekent dat ook wat. Je kan en mag, zoals dat bijvoorbeeld in de Muchhauzenbeweging geldt geen 'nee' zeggen. Tegelijk blijft een ding hetzelfde: de inspanning van de medewerkers op de werkvloer. Op de werkvloer worden de patronen herkend, de signalen gezien als er sprake is van onveiligheid. Daar moet wat mee worden gedaan. En er moet ruimte worden gegeven voor de initiatieven die er opbloeien. Koester de medewerker van de welzijnsinstelling die dan de coöperatie opzoekt om haar ideeën te spuien over de inrichting van een plein. Koester de medewerker van de woningcoöperatie die de welzijnsinstelling opzoekt om kennis en medewerking te vragen voor het beter benutten van een

vrije ruimte onder een woonstichting. Daar, op de werkvloer, begint en eindigt het. Dan kunnen welzijnsinstellingen en woningcoöperaties zorgen voor een 'wel thuis'-gevoel.

Tekst geschreven naar aanleiding van de Xsession Samenwerking wonen-welzijn bij veiligheids- en leefbaarheidsvraagstukken op 11 april 2006 in Leiden.

Drs. D.P. (Peter) Noordhoek is directeur van Northedge BV. Voor meer info, waaronder veel artikelen: www.northedge.nl.

Antwoord op de puzzel? De letter 'q'. Zo flauw, zo flauw.