

Advies doorstart werkgroepbeheer leerpark Dordrecht

Amsterdam, 11 mei 2001

H.J. Korthals Altes
A. Bürmann

Inhoudsopgave

1	De opdracht	3
2	Opzet van de dag	4
3	De acht thema's	5
3.1	Wat is beheer	5
3.2	Wenselijk ambitieniveau	5
3.3	Betrokken partijen	6
3.4	Beheer nu of beheer straks	7
3.5	Organisatiemodel	7
3.6	Samenstelling en agenda van de werkgroep beheer	8
3.7	Plaats van de werkgroep in de organisatie	8
3.8	Middelen en voorwaarden	9
4	De opgave voor de middagsessie	10
4.1	Werk de structuur voor het beheer op de korte termijn uit	10
4.2	Werk de structuur voor het beheer op de lange termijn uit	11
4.3	Organiseer de jeugdparticipatie in het leerpark	13
5	Samenvattende conclusie en advies	15
	Bijlagen	
Bijlage 1	Deelnemers aan de doorstartdag van de werkgroep beheer	17

1 De opdracht

In maart 2001 ontving Van Dijk van Soomeren en Partners (DSP) van de gemeente Dordrecht de opdracht een doorstartbijeenkomst van de werkgroep beheer leerpark mede voor te bereiden en voor te zitten.

Deze doorstartbijeenkomst vond plaats op 19 april 2001 in Kasteel Crabbehof te Dordrecht. De organisatie was in handen van de gemeente Dordrecht, mevrouw I. van Montfoort. De inhoudelijke voorbereiding was in handen van DSP, in overleg met de gemeente en enkele vertegenwoordigers van de scholen.

Doel van de doorstartbijeenkomst was, zoals de naam al aangeeft, een nieuwe start te maken met het beheer van het leerpark. De wens om een nieuwe start te maken komt voort uit het gegeven dat het leerpark een ingrijpende verandering door gaat maken, waarbij het ambitieniveau van de functies en de uitstraling aanzienlijk omhoog gaat. Bij dat hogere ambitieniveau behoort ook een ander en beter beheer. Voor de bijeenkomst waren de volgende belanghebbenden uitgenodigd:

- gemeente;
- politie;
- stadswacht;
- onderwijsinstellingen;
- bewoners.

Een volledige lijst van deelnemers is opgenomen in de bijlage.

De opdracht aan DSP hield tevens in dat de resultaten en conclusies van de dag zouden worden samengevat in een advies. Dit advies ligt nu voor u.

2 Opzet van de dag

Geopend werd met een inleiding door de heer W. Peters, programmadirecteur leerpark.

Het spanningsveld is het fysieke beheer versus de onderwijskundige opdracht van het park, zo is de visie van de heer Peters. Aan het eind van de dag zal het advies van de werkgroep beheer richting de programmadirectie concrete vormen hebben aangenomen, zo verwacht hij. Op 14 mei wordt het advies vastgesteld door de werkgroep beheer en gaat dan richting programmadirectie.

Vervolgens hield dagvoorzitter, de heer H.J. Korthals Altes van DSP, een inleiding. Hij lichtte de opzet van de dag toe en toonde bij wijze van opwarmer een aantal foto's die de beheersituatie in het leerpark op dit moment duidelijk illustreerden. De groep werd opgesplitst in drie werkgroepen, die elk discussieerden aan de hand van stellingen, die acht thema's bestrijken. Aan het einde van de ochtend presenteerden de groepen plenair de resultaten van hun discussie. Na de lunch volgde een plenaire discussie over de belangrijkste dilemma's die uit de discussies in de werkgroepen naar voren gesprongen waren. Deze dilemma's werden door de organisatoren van de dag geformuleerd als opgaven voor drie werkgroepen. Deze opgaven waren:

- geef een model en een agenda voor het beheer op de korte termijn;
- geef een model voor het beheer op langere termijn;
- geef vorm aan participatie van de jeugd in het leerpark aan het beheer.

De drie werkgroepen presenteerden aan het eind van de dag de resultaten van hun opgave. Vervolgens trok de dagvoorzitter hieruit een conclusie en sloot het formele gedeelte van de dag af. Daarna volgde nog een informele afsluiting met een versnapering.

De opzet van het advies dat nu voor u ligt is als volgt: in het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 3) worden de acht thema's waarover in het ochtenddeel door de werkgroepen gediscussieerd is, kort behandeld en van een advies voorzien. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de werksessies in het middagdeel weergegeven en eveneens voorzien van een advies. Het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 5) bevat een centrale conclusie met een algemeen advies.

3 De acht thema's

3.1 Wat is beheer

Duidelijk is dat de betrokken partijen beheer breed zien en er beslist niet alleen de uitvoering onder verstaan, maar ook de beleidsvorming.

Aspecten waar het beheer zich op moet richten zijn:

- schoon;
- heel;
- veilig (sociale veiligheid en verkeersveiligheid);
- sociaal beheer;
- invloed op de ruimtelijke plannen.

Deze aspecten zijn in drie fasen van belang:

- huidige situatie;
- bouwfase;
- toekomstige situatie.

Geconstateerd werd dat veel energie in de sfeer van toezicht en handhaving gaat zitten in het bestrijden van rottigheid die door een kleine minderheid (zeg 5% van de populatie) veroorzaakt wordt. Gesteld werd dat het bestrijden van deze problemen nooit ten koste zou mogen gaan van het reguliere beheer.

De laatste twee aspecten die men onder beheer wil verstaan, behoeven enige toelichting.

Onder *sociaal beheer* wordt verstaan, dat er gewerkt wordt aan het betrekken van leerlingen van de scholen en andere gebruikers van het leerpark bij het beheer en dat er gewerkt wordt aan de ontwikkeling van normen en waarden inzake het schoon, heel en veilig rond de school.

De *invloed op ruimtelijke plannen* acht men nodig om te bevorderen dat ervaringen en deskundigheid van professionele beheerders en alle andere betrokkenen die een visie hebben op beheer doorwerkt in de keuzes die gemaakt worden in de planvorming voor de functies, de situering en de vormgeving daarvan. Zo kan bevorderd worden dat er een goed beheerbare situatie ontstaat.

Advies

Vat beheer breed op, versta er niet alleen de uitvoering maar ook de beleidsvorming onder, waarborg dat de aandacht altijd kan blijven uitgaan naar het reguliere beheer zoals dat tussen partijen afgesproken wordt en bedenk dat het beheer ook doorloopt in de bouwfase en in de toekomstige situatie.

3.2 Wenselijk ambitieniveau

Zoals in hoofdstuk 1 al is opgemerkt, vormt een hoger ambitieniveau dan het huidige het uitgangspunt van de doorstart. De vraag luidde derhalve: *hoeveel* hoger moet het ambitieniveau gesteld worden. De groep is niet zover gegaan dat er een concreet getal genoemd is voor de waardering van het beheer. Er is dus niet gezegd: betrokkenen moeten het beheer in de nieuwe situatie minimaal met een acht beoordelen. Om toch een indruk te geven van het ambitieniveau dat de groep stelde kan gezegd worden dat men het huidige beheer op bepaalde punten als onvoldoende beoordeelt en dat dit in de nieuwe situatie minimaal naar een voldoende maar eigenlijk naar een ruime voldoende toe zal moeten. De groep acht het niet opportuun om tevoren een ambitie niveau te stellen dat hoogstwaarschijnlijk niet gehaald zal kunnen

worden. Dat zou tot valse verwachtingen en teleurstellingen leiden. Tegelijkertijd wil men beslist tevoren geen concessies doen aan de kwaliteit van het beheer. De stelling is hier: "als je driehonderdmiljoen gulden investeert in de ruimtelijke ontwikkeling moet het beheer breed en goed geregeld kunnen worden". De beoordeling met ruim voldoende *moet* er dus in kunnen zitten. De groep stelt dat kwantificering van beheerprestaties onontkoombaar is. Ambities stellen heeft alleen zin wanneer ze gekwantificeerd worden en gemeten wordt of ze gehaald zijn. Dit meten kan plaatsvinden door registraties, observaties, en enquêtes onder het publiek. Enquêtes hoeven niet altijd schriftelijke vragenlijsten te zijn, ook de beeldvorming uit vergaderingen en overlegplatforms kan als een vorm van enquête worden gebruikt. Onder bewoners lijkt de schriftelijke enquête het beste middel, op scholen zouden de platforms en vergaderingen van medezeggenschapsraad en leerlingenraad enquêtes kunnen vervangen.

Advies

Stel het ambitieniveau op ruim voldoende (7,0), zorg dat er bestuurlijk commitment is om dit ambitieniveau te halen en er dus de benodigde middelen voor ter beschikking te willen stellen, en meet minimaal jaarlijks of het ambitieniveau gehaald is.

3.3 Betrokken partijen

De discussie bij dit thema ging vooral over de rol van de gemeente, de autonomie van de scholen en de wijze waarop leerlingen bij het beheer betrokken kunnen worden. Geconstateerd is dat er een samenhang is tussen de regie en de autonomie van de scholen. Hoe zwakker de regie, hoe sterker de autonomie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het plaatsen van hekken om de schoolterreinen. Omdat de regie op dit punt tot nu toe zwak is, gaan scholen er uit eigen beweging toe over om hekken rond hun terreinen te plaatsen zonder dat hier overlegd is met andere scholen of met de gemeente. Bij het begrip regie gaat het erom dat er regie *is*, niet *wie* het doet. Het is gunstig om de regierol aan een zoveel mogelijk neutrale partij te geven. De gemeente is een geschikte partij, zij kan voor continuïteit zorgen en heeft toch ook duidelijk zelf een belang bij goed beheer, omdat een groot deel van de ruimte openbare ruimte is. Regie is eerder het zorgen voor onderling vertrouwen en een gemeenschappelijk gevoel dan werkelijk sturen en beslissingen nemen. Het gaat erom een proces te organiseren waarin iedereen zijn zegje kan doen waar het gaat om zaken die iedereen raken. Wanneer het lukt om de regierol op die manier in te vullen zijn scholen bereid om een stap terug te doen in hun autonomie.

Uiteindelijk zijn alle leden van de werkgroep het wel eens dat er in bepaalde mate een stuk autonomie moet worden opgegeven om een samenhangende visie op het beheer van het leerpark te kunnen bewerkstelligen. De wijze waarop het loslaten van een stukje autonomie moet worden georganiseerd is nog niet helemaal duidelijk. Praktisch gezien hebben scholen legitieme redenen om in het kader van beheer iets wel of niet te doen.

Wat betreft de rol van leerlingen is het niet de vraag *of* zij betrokken moeten worden, maar de vraag *hoe*. Leerlingen structureel uitnodigen op vergaderingen van de werkgroep beheer lijkt weinig zin te hebben, omdat deze vergaderingen voor hen slechts op specifieke onderdelen interessant zijn. Het gaat erom een klankbord te organiseren. En dit niet alleen van leerlingen van de scholen van het leerpark, in feite is de opgave de organisatie van jeugdparticipatie in het algemeen, dus *alle* jeugd die het leerpark bezoekt.

Interessante aspecten kunnen bijvoorbeeld zijn de keuze van voorzieningen, bijvoorbeeld een café of ontmoetingscentrum, en het ontwerp en de inrichting daarvan.

Advies

Versterk de regierol, leg deze bij de gemeente, en maak het voor de scholen aantrekkelijk om een stap terug te doen in hun autonomie. Betrek leerlingen bij voor de jeugd belangrijke beslissingen in beheer en inrichting, en geef dit vorm door jeugdparticipatie in het leerpark in zijn algemeenheid op poten te zetten

3.4 Beheer nu of beheer straks

De vraag bij dit thema was of de organisatie van het beheer uit moest gaan van de beheeropgave nu, en dan vooruit te werken naar het beheer van straks, of andersom. Dit thema leverde vergeleken met de andere thema's weinig discussie op. De groep kiest voor een flexibele structuur, waarbij de beheeropgave van nu vervuld kan worden en de structuur aangepast kan worden wanneer de nieuwe situatie dat nodig maakt. De groep ziet wel dat door de toename van gemeenschappelijke voorzieningen in het nieuwe plan partijen zowiezo tot elkaar veroordeeld zullen zijn. Het is goed om daar in de flexibele structuur op vooruit te lopen, door de samenwerking nu al stevig neer te zetten en de poort open te zetten voor nieuwe partijen zodat deze in kunnen stappen zodra zij betrokken raken bij het leerpark.

Dat geldt heel stellig ook voor de bouwfase: aannemers dienen tijdig aangesproken te worden op hun verantwoordelijkheden om de veiligheid op en om hun bouwterrein goed te regelen.

Advies

Kies een flexibele organisatiestructuur waarmee de beheeropgave van nu goed vervuld kan worden en die uit te bouwen is voor de nieuwe situatie zodra deze dat nodig maakt.

3.5 Organisatiemodel

De werkgroepen hebben hier onder meer gediscussieerd over de wenselijkheid van "park-management", dat wil zeggen het uitbesteden van het beheer aan één partij. De werkgroepen vinden de idee van park-management op het eerste gezicht op zijn minst het overwegen waard, maar een voorwaarde blijft dat partijen zich betrokken voelen bij het beheer. Bij de plenaire discussie blijkt dat men in het leerpark nog niet toe is aan concrete invoering van park-management, omdat er in feite nog niet echt gekozen is voor gezamenlijk beheer. Eerst zouden alle partijen betrokken moeten worden bij het beheer en de voordelen van gezamenlijkheid moeten onderschrijven. De vraag is dus nog niet aan de orde. De werkgroep beheer zal eerst de voordelen van gezamenlijkheid in het beheer duidelijk moeten maken en moeten laten zien dat er ook wanneer de gezamenlijke partijen het beheer voor een deel uitbesteden nog mogelijkheden overblijven om partijen betrokken te blijven houden. Daarna zal de werkgroep moeten laten zien dat de regierol stevig gestalte krijgt zodat het voor de scholen aantrekkelijk wordt een deel van hun autonomie in te leveren. De gemeente Dordrecht heeft onlangs een rapport geproduceerd, "een Gemeentevergelijkend onderzoek naar het beheer en onderhoud van de openbare ruimte" dat nuttige basisinformatie verschaft aan de werkgroep voor het in kaart brengen van de voordelen van uitbesteding van beheer,

en de mogelijkheden om toch de wensen en de eigen inbreng van gebruikers te blijven honoreren. Ook uit een internet-search die in kort bestek door DSP is uitgevoerd blijkt dat park-management al op diverse plaatsen in Nederland voorkomt en zijn voordelen reeds bewezen heeft.

Advies

Ga eerst aan de slag met het vergroten van de betrokkenheid van de partijen die een rol spelen in het beheer van het Leerpark, vergroot het draagvlak voor gezamenlijk optreden in het beheer, voer dit aanvankelijk nog uit op de traditionele wijze (zonder het beheer direct uit te willen besteden), verken de voordelen en mogelijkheden van uitbesteden (vormen van park-management) en kies vervolgens bewust voor het al dan niet invoeren van park-management.

3.6 Samenstelling en agenda van de werkgroep beheer

Alle werkgroepen bleken te voelen voor een brede samenstelling van de werkgroep. Aangezien het aantal betrokken partijen groot is, ontstaat door dit uitgangspunt automatisch een grote groep. De vraag rijst, hoe dat beheersbaar te houden is. De bijeenkomsten van de werkgroep mogen niet in een Poolse landdag ontaarden. Daarbij geldt nog eens, dat een grote groep geen garantie is voor een goede communicatie. Ook bij een breed samengestelde werkgroep is het zaak dat er ook buiten de werkgroep om contact gehouden wordt over belangrijke zaken met bijvoorbeeld omwonenden. Op dat punt zal de werkgroep dus alert moeten blijven, hoe groot de groep ook is. Tenslotte worstelde de groep met de vraag, hoe de leerlingen in de werkgroep betrokken kunnen worden. Daar is in hoofdstuk 4 een aparte opgave aangewijd. In het ochtenddeel luidde de conclusie ten aanzien van de betrokkenheid van leerlingen dat hun inbreng beslist niet gemist kan worden, dat zij structureel deel uit moeten maken van de werkgroep, maar dat er goed naar de agenda wordt gekeken. Er wordt voor gezorgd dat de leerlingen worden uitgenodigd voor de agendapunten die voor hun direct van belang zijn, en dat zij niet uitgenodigd worden voor discussies over zaken waar zij niets aan bij kunnen dragen of die hun interesse niet hebben. Om de leerlingenparticipatie serieus vorm te geven moet overwogen worden of voor deze activiteit studiepunten kunnen worden gegeven.

Advies

- Stel de werkgroep breed samen, zorg dat alle partijen die een belang hebben in het beheer van het Leerpark erin vertegenwoordigd zijn;
- Regel ook de communicatie met belangrijke doelgroepen, zoals bewoners buiten de werkgroep om;
- Betrek de leerlingen structureel bij de werkgroep door ze mee te laten praten over voor hen belangrijke onderwerpen en zorg dat deze inbreng een serieuze activiteit wordt door er studiepunten voor te geven.

3.7 Plaats van de werkgroep in de organisatie

Dit thema is relatief kort aan de orde geweest en leverde weinig echte discussie op. Door één lid van de werkgroep beheer in de stuurgroep af te vaardigen acht men de informatiepositie en de invloed van de werkgroep beheer op bestuurlijk niveau voldoende gegarandeerd. De groep is het daarover eens dat de werkgroep beheer geen "status aparte" moet krijgen, maar ingebed moet zijn in het grote geheel. Dit betreft de formele inbedding.

Daarnaast acht men de informele contacten van groot belang. Er is gesuggered om door middel van bijeenkomsten met een al dan niet feestelijk karakter de informele contacten te bevorderen. Men acht dit niet zozeer voor de professionals van belang (die zien elkaar toch wel genoeg en gaan daarbij ook wel informeel met elkaar om) maar vooral voor buurtbewoners. Deze hebben aanzienlijk minder informele contacten met de instanties dan de instanties dan onderling hebben. Ook binnen de werkgroep is behoefte aan stimulering van informele contacten. Men acht het nuttig om ook voor de werkgroep zelf bijvoorbeeld één maal per jaar een evenement met een voornamelijk informeel karakter te organiseren.

Advies

- Vaardig één lid van de werkgroep beheer af in de stuurgroep en laat deze over de voortgang rapporteren aan de stuurgroep en met belangrijke informatie uit de stuurgroep terug komen naar de werkgroep.
- Besteed naast formele inbedding van de werkgroep ook aandacht aan informele contacten met instanties en personen buiten de werkgroep.
- Stimuleer ook de informele contacten binnen de werkgroep.

3.8 Middelen en voorwaarden

Bij dit thema ging de discussie hoofdzakelijk over de noodzaak om als werkgroep over een eigen budget voor de uitvoering van beheerwerkzaamheden te kunnen beschikken. De werkgroep constateert, dat deze keuze samenhangt met de invoering van park-management en daarom nog niet gemaakt kan worden. Het is immers op dit moment nog onmogelijk om te voorspellen of al dan niet voor park-management zal worden gekozen. Wanneer dat wel zal gebeuren, is een eigen budget niet nodig. Het beheer wordt dan immers volledig uitbesteed. De werkgroep fungeert dan hoogstens als geldsluis. Wanneer het niet van de invoering van park-management zou komen, acht men het kunnen beschikken over een eigen budget wel nodig. De beheerorganisatie kan dan snel maatregelen nemen bij calamiteiten en hoeft niet op goedkeuring door anderen te wachten.

Bij dit thema waren er twee zaken waarover snel consensus was:

De werkgroepleden moeten gemandateerd zijn (namens hun achterban beslissingen kunnen nemen) en zij moeten zich vast kunnen leggen op hun deelname aan de werkgroep voor een bepaalde periode (bijvoorbeeld 2 jaar).

Advies

Zorg dat de werkgroepleden gemandateerd zijn en zich voor een bepaalde periode kunnen vastleggen op hun deelname aan de werkgroep.

Koppel een besluit over het al dan niet kunnen beschikken over een eigen budget aan het al dan niet invoeren van park-management.

4 De opgave voor de middagsessie

4.1 Werk de structuur voor het beheer op de korte termijn uit

De werkgroep die zich over deze opgave boog, discussieerde allereerst over de samenstelling van de werkgroep, in het bijzonder over de vraag of opdrachtnemers en opdrachtgevers beide in de werkgroep zouden moeten zitten, zoals tot nu toe het geval is. Wanneer de werkgroep echt een beleidsvoorbereidende en toetsende rol zou krijgen, en niet een uitvoerende rol, zou het voor de hand liggen er een echte opdrachtgeversclub van te maken en de opdrachtnemers niet aan tafel te hebben.

Deze werkgroep kiest ervoor om voor de korte termijn toch uit te gaan van de samenstelling zoals die tot nu toe is geweest. De omslag naar een beleidsvoorbereidende club moet immers nog gemaakt worden. De samenstelling is:

- Scholen;
- Bewoners;
- Gemeente (wijkmanager en communicatiemedewerker);
- Politie;
- Stadswacht;
- Netwerk;
- Stadswerk.

De groep constateert dat op dit moment aan de uitvoerende kant niet altijd duidelijk is wie wat doet; met name bij de organisaties Drechtwerk, Stadswerk en Netwerk lijken taken en verantwoordelijkheden soms door elkaar te lopen of onduidelijk te zijn.

Dit moet op korte termijn duidelijker worden, om als werkgroep beheer leerpark effectief te kunnen opereren.

De groep zou de frequentie van de werkgroepbijeenkomsten willen opvoeren. Tot nu toe kwam de werkgroep slechts eenmaal per kwartaal bij elkaar. Bij deze lage frequentie speelde mee, dat het aantal deelnemers zo groot is. Vaak bij elkaar komen zou dan heel veel vergadertijd vergen.

De groep acht een frequentie van eenmaal per 4 – 6 weken een vereiste om effectief te kunnen opereren.

Over de *agenda* vond de groep, dat het goed zou zijn om volgens een vaste agenda te werken. Tot nu toe werd de agenda per keer vastgesteld.

Telkens terugkerende punten kunnen zijn:

- Calamiteiten en de afhandeling daarvan in de afgelopen periode.
- Stand van zaken onderhoud en toezicht (presentatie resultaten van de schouw).
- Evaluatie van het nakomen van gemaakte afspraken over bijvoorbeeld onderhoud en toezicht (rekening houdend met de resultaten van de schouw).
- Maken of herbevestigen van afspraken.
- Presentatie en discussie inzake nieuwe plannen voor inrichting en beheer.

De groep acht het *schouwen* van het gebied een geschikte methodiek om als werkgroep aan relevante informatie over het beheer te komen. Een kleine subgroep (3 of 4 personen) uit de werkgroep zou kort voor elke werkgroepvergadering een schouw uit kunnen voeren, zodat op de werkgroepvergaderingen recente informatie beschikbaar is.

De groep acht het noodzakelijk dat de werkgroep beschikt over informatie van de leerlingen in het leerpark. Zolang er nog geen goede structuur ontwikkeld is om leerlingen te betrekken (zie daarvoor ook paragraaf 4.3) zou de werkgroep zijn oor te luisteren kunnen leggen bij de leerlingenraden. Zo beschikt de werkgroep toch over (zij het minimale) informatie over wat leerlingen willen en kunnen in het beheer.

De groep stelt de inzet van de *stadswacht* erg op prijs, vooral waar deze zich niet beperkt tot surveilleren op straat, maar ook de scholen binnenloopt om contacten te leggen en informatie uit te wisselen over veiligheidszaken. De groep constateert dat de stadswacht dit wel bij de scholen aan de oostkant van het Gunningplein doet, maar niet bij de scholen aan de westkant. De groep acht het wenselijk dat de stadswacht zijn aandacht beter verdeelt over de scholen.

Advies

Houd de samenstelling van de werkgroep voorlopig constant, voer de frequentie van de vergaderingen op, houd een vaste agenda aan, werk met informatie van kort daarvoor uitgevoerde schouwen, betrek informatie uit de leerlingenraden bij het maken van afspraken over beheer.

4.2 Werk de structuur voor het beheer op de lange termijn uit

De groep die het beheer voor de lange termijn uitwerkte ziet de werkgroep beheer als een kleine en slagvaardige club. De groep heeft veel gediscussieerd over de samenstelling en de werkwijze van deze club, met name over het waarborgen van het democratische gehalte. De groep ziet de kerngroep als een beleidsvoorbereidend orgaan, niet als een club van uitvoerders. Er zitten op lange termijn alleen nog opdrachtgevers in de club. De opdrachtnemers zitten niet aan tafel, maar worden uitgenodigd om offertes te leveren, en krijgen daarna al dan niet een opdracht in het beheer. De contacten over de contractafsluiting en de controle op de naleving van het contract vinden daarbij bilateraal plaats. Wanneer de structuur eenmaal zo ingericht is, wordt de stap naar invoering van park-management aanzienlijk kleiner. Park-management zou de kerngroep enorm helpen bij het vervullen van haar taak. Park-management geeft namelijk optimale duidelijkheid over de eigen verantwoordelijkheden respectievelijk andermans verantwoordelijkheden. Een voorbeeld van hoe dit kan werken is het Bijlmerpark in Amsterdam Zuidoost. Daar zijn de leden van de werkgroep beheer verenigd in een stichting, die beschikt over een directeur en een klein apparaat. De stichting heeft van de eigenaren van de gebouwen en de grond in en om het Bijlmerpark een duidelijk omschreven en afgebakende beheeropdracht. De prestaties die moeten worden geleverd zijn duidelijk omschreven. Ook is vastgelegd dat de stichting contacten onderhoudt met brede groepen gebruikers van de voorzieningen in het gebied om de klachten en wensen ten aanzien van het beheer binnen te krijgen en daar ook werkelijk iets mee te doen. De stichting brengt periodiek verslag uit aan de eigenaren van de grond en de gebouwen over het gevoerde beheer. Wanneer de opdrachtgevers niet tevreden zijn over de door de stichting geleverde prestaties kunnen zij als sanctie bijvoorbeeld het beschikbare budget verlagen of in het uiterste geval de gehele opdracht terugnemen. Het lijkt echter erg onwaarschijnlijk dat dit ooit zal gebeuren. De stichting heeft immers als enige en duidelijke opdracht het beheer goed te regelen. Dit in tegenstelling tot ambtelijke diensten, die hun aandacht moeten verdelen over het totale beheergebied Amsterdam Zuidoost.

Door de duidelijkheid en betrokkenheid zal de stichting alles op alles zetten om aan de verplichtingen te blijven voldoen. Vertaald naar het leerpark zal dit betekenen dat de werkgroep beheer een juridische structuur zoals een stichting aanneemt en een beheeropdracht ontvangt van de stuurgroep. Dit kan een directe lijn zijn, maar de lijn kan ook via het Programmabureau lopen. Dit laatste zal als voordeel hebben dat de noodzakelijke koppeling met de activiteiten van de andere werkgroepen (werkgroep fysieke inrichting en werkgroep onderwijsvernieuwing) beter gelegd kunnen worden. Deze twee werkgroepen vallen immers, net als de werkgroep beheer, onder het Programmabureau.

Eén van de belangrijkste stappen die de werkgroep welke de opgave voor het beheer op langere termijn op zich nam gezet heeft, is het doorhakken van een knoop over de samenstelling van de werkgroep beheer (eerder genoemd 'kerngroep'). Het wordt mogelijk geacht dat de scholen zich laten vertegenwoordigen door drie personen. Het is dan niet meer noodzakelijk dat alle scholen aan de overleggen van de werkgroep beheer deelnemen. Dit is een stap die ook het beheer op korte termijn al ten goede kan komen. In de vorige paragraaf is immers aangegeven dat de frequentie van de vergaderingen van de werkgroep beheer omhoog zou moeten. Eén van de redenen om te aarzelen dit daadwerkelijk te doen is dat de groep zo groot is. Opvoeren van de frequentie zou dan een enorme toename van het aantal vergaderuren betekenen. Door nu de scholen te laten vertegenwoordigen door drie personen, wordt de groep aanzienlijk kleiner en valt het genoemde bezwaar grotendeels weg.

Het derde en laatste punt waarover de werkgroep die het beheer voor de langere termijn als opgave had een standpunt heeft ingenomen, is de koppeling met andere, stedelijk werkende werkgroepen inzake onderwijs en beheer. Er zijn twee van dit type groepen: de werkgroep VIOS (Veilig in en om school) en de werkgroep Beveiliging Schoolgebouwen. Deze werkgroepen moeten goed op de hoogte zijn van elkaars plannen en activiteiten. Dit kan gewaarborgd worden door de vergaderingen qua tijd op elkaar af te stemmen en te zorgen voor een overlap in de deelnemende personen. Op die wijze is het thans met de werkgroep VIOS al geregeld. Voor de werkgroep Beveiliging Schoolgebouwen kan een vergelijkbare regeling worden getroffen.

Er is door de werkgroep die het beheer voor de langere termijn moest voorbereiden veel gediscussieerd over de democratische werking van de werkgroep beheer c.q. de kerngroep. Het dilemma is: klein en slagvaardig versus breed en democratisch. Hoe breder de werkgroep, hoe democratischer, maar hoe groter het offer dat aan de slagvaardigheid blijkt te moeten worden gebracht. Dit dilemma is door de werkgroep beheer zelf niet echt op te lossen. Een opdracht "van hogerhand" moet hier uitmaken wat de gewenste weg is. In concreto betekent dat, dat de stuurgroep of het Programmabureau zegt hoe de organisatie zal werken. Dit zou de vorm kunnen krijgen van een kleine groep die inderdaad slagvaardig is, maar die een zeker democratisch gehalte in zich heeft doordat zij contacten onderhoudt met een breed samengestelde klankbordgroep. Het democratisch gehalte zou gewaarborgd kunnen worden door als regel te stellen dat signalen over het onvoldoende functioneren van de klankbordfunctie direct naar de stuurgroep of het Programmabureau kunnen worden gegeven. Het zal dan in de praktijk zo werken dat de stuurgroep dan wel het Programmabureau de werkgroep beheer vraagt om verantwoording af te leggen over de klacht. Deze regeling zal in de praktijk hoogstwaarschijnlijk voldoende stok achter de deur zijn om het minimaal vereiste democratische gehalte te waarborgen.

Advies

- Maak een kleine en slagvaardige werkgroep beheer ('kerngroep') die te werk gaat volgens een duidelijk omschreven en afgebakende beheeropdracht die zij krijgt van het Programmabureau of van de stuurgroep.
- Maak in de opdrachtformulering helder dat de werkgroep zelf verantwoordelijk is voor het instellen van een klankbordgroep waaraan zij nieuwe ideeën voor het beheer ontleent en een klankbord vindt voor de uitvoering van beheertaken.
- Stel in dat leden van de klankbordgroep en alle anderen die menen ten onrechte te zijn gepasseerd in de meningsvorming over beheer direct kunnen klagen bij de stuurgroep of het Programmabureau.
- Richt de structuur zodanig in dat de werkgroep op een snelle en gemakkelijke manier kan worden uitgebouwd naar een juridische structuur zoals een stichting of een vereniging. Daarna kan naar het model van bijvoorbeeld het Bijmerpark in Amsterdam Zuidoost een vorm van parkmanagement ingevoerd worden, waarin de scheiding van taken en verantwoordelijkheden nog duidelijker is.
- Zorg dat de werkgroep beheer ook vertegenwoordigd is in stedelijk werkende werkgroepen die over beheer en onderwijs gaan (VIOS en Beveiliging Schoolgebouwen).

4.3 Organiseer de jeugdparticipatie in het leerpark

De werkgroep Jongeren kreeg de opdracht mee een voorstel te doen voor een manier om de jeugd te betrekken bij het beheer van het leerpark.

De werkgroep heeft als standpunt ingenomen dat de werkgroep niet gaat bepalen hoe jongeren betrokken moeten worden bij het beheer, maar dat aan de jongeren zelf zal worden gevraagd hoe zij betrokken willen worden. Jongeren hebben vaak betere ideeën over hoe zij die betrokkenheid vorm willen gaan geven. Het instrumentarium om jongeren te betrekken bij het beheer is eindeloos. Het meest praktisch is dan ook om jongeren zelf te vragen hoe betrokkenheid bewerkstelligd kan worden.

De betrokkenheid kan worden onderscheiden in betrokkenheid bij het beheer en betrokkenheid bij de verdere inrichting van het leerpark. De afdeling communicatie van het programmabureau is momenteel al bezig met het laatste. De werkgroep heeft voor beide soorten betrokkenheid suggesties gedaan omdat de scheidslijn bij jongeren niet zo strikt genomen moet worden.

Een belangrijk medium is internet. Daarnaast is het aanbieden van leer- en werktrajecten in het beheer van het leerpark een goede weg. Dan is er een duidelijke beloning. Die zou er in andere gevallen, bijvoorbeeld deelname aan een platform of het helpen optuigen van een internet-site ook moeten zijn. Het moet duidelijk zijn, dan de inbreng serieus genomen wordt.

Toekenning van studiepunten aan bijdragen in het beheer zou dit aantonen en het voor de leerlingen aantrekkelijk maken een bijdrage te leveren.

Bij de voorbereiding van dit type methodieken en instrumenten kan de werkgroep beheer dwarsverbanden leggen met de werkgroep onderwijsvernieuwing. Deze zal veel bruikbare suggesties kunnen leveren voor het concreet maken van de instrumenten en het instellen van de juiste prikkels om leerlingen te bewegen ermee te werken.

Advies

- Maak gebruik van het internet, richt een basissite in.
- Maak een aantal invul- en ontwerpsites; de ontwerpsites geven mogelijkheden het leerpark in te richten, met bijvoorbeeld horecagelegenheid, sportplekken, en bijvoorbeeld een jongerencafé. De directeur van het schippersinternaat zou dit laatste overigens erg op prijs stellen. De oudere jongeren van het schippersinternaat hebben dan een alternatief voor het uitgaan in de binnenstad.
- Biedt leer/werk trajecten, stageplaatsen en weekend/vakantiebaantjes in het leerpark aan. De bedrijven die zich gaan vestigen dienen de trajecten en de stageplaatsen aan te bieden. De weekend/vakantiebaantjes kunnen mede in de sfeer van beheer liggen. De uurtarieven moeten dan wel concurrerend zijn met de uurtarieven van bijvoorbeeld een Albert Heijn.
- Beloon bijdragen aan het beheer bijvoorbeeld met studiepunten, toon dat de inbreng serieus genomen wordt.
- Werk nauw samen met de werkgroep onderwijsvernieuwing bij het uitwerken van alle bovengenoemde methodieken en instrumenten.

5 Samenvattende conclusie en advies

De uitkomsten van de doorstartdag van de werkgroep beheer kunnen als volgt in een aantal punten worden samengevat.

- Start zo snel mogelijk de werkgroep beheer opnieuw om de werkzaamheden voor de korte termijn krachtig te ondersteunen en begeleiden. Verhoog daartoe de frequentie van de vergaderingen, streef naar beperking van het aantal deelnemers door het onderwijsveld te laten vertegenwoordigen door drie personen, en koppel de werkzaamheden van de werkgroep beheer aan recent uitgevoerde schouwen.
- Verschuif de taakopdracht van de werkgroep geleidelijk maar doelbewust van een uitvoerende naar een beliedsvorbereidende en toetsende taakopdracht.
- Richt de structuur zo in dat de werkgroep beheer voor het uitvoeren van haar taak op langere termijn gemakkelijk omgevormd kan worden tot een rechtspersoon die werkt vanuit een wel omschreven opdracht van de stuurgroep of het Programmabureau. Streef er naar dat deze rechtspersoon overgaat tot het invoeren van park-management. Start vroegtijdig onderzoek naar de voordelen, mogelijke nadelen en de organisatie van park-management. Er zijn her en der in den lande al bruikbare ervaringen opgedaan, waarvan voor het Leerpark gebruik gemaakt kan worden.
- Maak werk van de participatie van leerlingen in het beheer. Doe dit door aan jeugdparticipatie in het algemeen vorm te geven voor het gebied. Dit kan via internetsites, raadpleging van leerlingenraden, participatie van leerlingen in de werkgroep beheer bij voor hun belangrijke onderwerpen. En het aanbieden van leer/werktrajecten in de sfeer van beheer. Maak van participatie een serieuze zaak door er studiepunten voor toe te kennen. Werk nauw samen met de werkgroep onderwijsvernieuwing bij de uitwerking van de methodieken en instrumenten.

Bijlagen

Bijlage 1 Deelnemers aan de doorstartdag van de werkgroep beheer

Dhr. G. van Bleek	Bewonerscomité Leerpark
Dhr. T.C. Nobel	Schippersinternaat Eben Haezer
J. v.d. Ruit	Da Vinci College
Dhr. Bohlander	Bewonerscomité
Dhr. W. Peters	Gemeente Dordrecht/Dienst Welzijn
Mevr. I. van Montfoort	Gemeente Dordrecht
Dhr. C. Dijkmans	Stedelijk Dalton College
O. Albeda	OBD/Primair Consult
Dhr. G. Ploeg	Ds. J. Bogermanschool
Dhr. W. Zeeders	Wartburg College/Locatie Marnix
Dhr. H. de Goey	Da Vinci College
Dhr. G. Redert	Gemeente Dordrecht
Dhr. H.J. Korthals Altes	DSP
Mevr. A. Bürmann	DSP