

Leefbaarheid en de IVH

Resultaten van de oriënterende fase van het
'Gidsproject leefbaarheid'

Amsterdam, mei/juni 1997

Paul van Soomeren

met medewerking van:

Harm Jan Korthals Altes

Ton Koppens

Inhoudsopgave

	Inleiding	3
Deel 1	De gesprekken	4
	1 Inleiding	5
	1.1 Opzet en uitvoering van de gesprekken	5
	1.2 Dit is geen organisatie advies ...	6
	1.3 ... maar wel een herkenbare typering	6
	2 Turbulenties in volkshuisvestingsland	8
	2.1 Gelijkwaardige relaties	8
	2.2 Veranderde opgave	9
	2.3 De gevolgen ...	10
	3 Onwennig	11
	4 Gedifferentieerd, gedifferentieerder, gedifferentieerst	13
	5 IVH Algemeen	15
	5.1 De IVH als pannenkoek ...	15
	5.2 ... en de gevolgen	16
	6 IVH, dit is geen automaat, gij zult schakelen	18
	6.1 IVH en veld	18
	6.2 IVH en DGVH-centraal	20
	6.3 IVH en Rijk	20
	7 IVH en leefbaarheid	22
	7.1 Wat is leefbaarheid	22
	7.2 Herstructurering	22
	7.3 BBSH vijfde prestatieveld	23
	8 Een indikking	25
Deel 2	Invulling gidsproject leefbaarheid	28
	1 Voorwaardelijk en flexibel aan de slag	29
	2 Voorwaarden	30
	3 Algemene opmerkingen bij de uitvoering van het gidsproject	32
	4 Zes invulvoorstellen	33
	4.1 Seminar. Gebiedsgericht leefbaarheidsbeleid. Wat is het en hoe doe je dat?	33
	4.2 Ex ante implementatie simulatie; oftewel: droogzwemmen met het BBSH	35
	4.3 Workshop 'stedelijke vernieuwing gepland: de praktijk'	35
	4.4 Socrates en leefbaarheid	36
	4.5 Schakelen	37
	4.6 Kennisoverdracht recht voor de raap	38
	4.7 Leren adviseren	38
	5 Tot slot	39
Bijlage 1	Enkele enquête resultaten	40

Inleiding

Eind 1996 kreeg Van Dijk, Van Soomeren en Partners (DSP) opdracht tot de uitvoering van een serie activiteiten in het kader van de 'informatie-uitwisseling leefbaarheid'¹. De activiteiten zullen bestaan uit advies- en trainingsachtige werkzaamheden (gesprekken, seminars, discussies, visie ontwikkeling, simulaties, mini-conferenties, e.d.), die in nauw overleg met de doelgroep - bestaande uit IVH-medewerkers - zullen worden uitgewerkt en vormgegeven.

Het project kreeg al snel de (wandelgang) naam 'Gidsproject leefbaarheid'. Deze naam weerspiegelt enigszins de dubbele inhoud van het project:

- leefbaarheid (o.a. BBSH 5e prestatieveld, Grote Steden Beleid, herstructurering, kwaliteit van het wonen/woon omgeving);
- de zoektocht naar de invulling van dit begrip leefbaarheid en de (ten dele) nieuwe rollen van IVH-medewerkers in dit bredere veld van taken.

De onderhavige notitie is het eerste tussenproduct van het gidsproject leefbaarheid en het bevat de resultaten van een oriënterende ronde langs de IVH-velden.

Rond het project is een begeleidingscommissie ingesteld waarin de volgende personen zitting hebben:

- Evert Willebrands (Ltc Wonen en Beheer; IVH NH + F);
- Tom van Doormaal (IVH Gelderland);
- Harry Blanke (IVH Overijssel);
- Gertje Segond (DBD);

De verantwoordelijke IBC is Carlo Bos (IVH Overijssel).

Ten gevolge van enige personele wisselingen bij de IVH startte het project eigenlijk pas echt toen op de begeleidingscommissie vergadering van 4 maart 1997 het groene licht gegeven werd voor een oriënterende serie gesprekken met IVH-medewerkers.

In deze notitie vatten we in deel 1 de resultaten van deze gesprekken samen en op basis van de uitkomsten schetsen we in deel 2 een eerste opzet van het vervolg traject.

Bij de vervaardiging van deze notitie werd overigens naast de informatie die de gesprekspartners aandroegen ook gebruik gemaakt van diverse (veelal interne) notities van en over de IVH. Daarnaast werd ook informatie uit eerder gesprekken in de beschouwing betrokken (begeleidingscommissie en gesprekken met eerdere IBC's, Marieke Renou en Henk Klaren)².

Noot 1 Opdrachtbrief Kokhuis de dato 25 november 1996 zaaknummer 1996.0005.01.10.01

Noot 2 Bij de voorbereiding van het project was Marieke Renou IBC, bij de start (begin 1997) nam Henk Klaren deze rol over vlak daarna gevolgd door Carlo Bos.

Deel 1 De gesprekken

1 Inleiding

1.1 Opzet en uitvoering van de gesprekken

In de periode van 10-25 april 1997 werden gesprekken gevoerd met een tiental IVH-medewerkers³. De selectie van deze gesprekspartners vond (bewust) nogal losjes plaats. In de begeleidingscommissie werden, uitgaande van de IVH-adreslijst, 2 à 3 namen per inspectie aangekruist van medewerkers die informatie konden verstrekken over het leefbaarheids-terrein. Vervolgens werd telefonisch een afspraak gemaakt waarbij de mogelijkheid voor een gesprek op korte termijn doorslaggevend was. Er is dus niet gestreefd naar representativiteit. Gezien het oriënterende karakter van de gesprekken is dit geen bezwaar.

Elk gesprek duurde ongeveer twee uur en vond - op één uitzondering na - plaats op het desbetreffende regiokantoor.

Voorafgaande aan het gesprek hadden de IVH-gesprekspartners een korte notitie (2 ½ pag.) over het project ontvangen. De gesprekken hadden een informeel karakter (brainstorm, praten 'met de benen op tafel') waarin onverwachtse zijwegen niet geschuwd werden. Er werd gewerkt met een aandachtspuntenlijst die er globaal als volgt uitzag.

- Notitie ontvangen? Eerste reactie.
- Werk IVH algemeen:
 - met wie te maken;
 - welke rollen.
- Leefbaarheid:
 - schets breedte terrein (BBSH, GSB, Stedelijke Vernieuwing);
 - rollen IVH, partijen, problemen, toekomst;
 - voorbeelden;
 - sterkte/zwakte (nu).
- Gidsproject leefbaarheid:
 - ideeën invulling/aanpak;
 - wensen, behoeften (u, collega's);
 - kennis (waarover veel/weinig);
 - relatie met ander werk, andere projecten/trajecten;
 - bereidheid deelname (u, anderen);
 - voorwaarden.

Over het algemeen werd het langste doorgepraat over het onderdeel 'leefbaarheid'.

Bij latere gesprekken werd veelvuldig de informatie uit voorgaande gesprekken als input gebruikt. Tijdens de gesprekken werden door de auteur van deze notitie korte aantekeningen gemaakt die direct daarop (meestal tijdens de treinreis huiswaarts) werden uitgewerkt en gerubriceerd. Eind april/begin mei is op basis van deze (interne) verslagen een eerste notitie vervaardigd die aan de begeleidingscommissie is voorgelegd. Na bespreking in de begeleidingscommissie is de notitie aangepast en ook aan alle gesprekspartners toegezonden, waarna medio juni 1997 de onderhavige versie werd opgeleverd.

Noot 3 Pim van den Berg (U), Carlo Bos (O), Marc Botermans (L), Dino van Dal (NH + F), Jos Knoors (L), Joop Pennings (NH + F), Annemieke Roessen (Gld), Ronald Viergever (D + F + G) en Harrie de Vogel (ZH).

1.2 Dit is geen organisatie advies

Bij lezing van de notitie dient men goed te beseffen dat het hier geen doorwrochte doorlichting van de IVH betreft. De losse selectie van de gesprekspartners en het informele/ongestructureerde karakter van de gesprekken maken vergaande conclusies hier onmogelijk. Het doel was en is niet meer dan een eerste oriëntatie ten behoeve van het 'gidsproject leefbaarheid'; een impressionistische schets van het toneel en de decors die voor dit project relevant lijken te zijn.

Om die reden is deze notitie dan ook in een losse stijl geschreven en wordt enige provocatie niet geschuwd.

De hele aanpak van deze oriënterende fase - pragmatische selectie van de gesprekspartners, gesprekken/discussies met de benen op tafel, een los uit de pols geschreven notitie - heeft wel tot gevolg dat er geen scherpe lijn te trekken valt tussen de objectieve werkelijkheid, de mening van de respondenten en de interpretaties van de auteur. Of - zoals in de begeleidingscommissie werd opgemerkt: "de gesprekken, de beelden en de onderzoeker/adviseur/auteur doen haasje over" (zonder dat men dat overigens - gezien het doel van de notitie - bezwaarlijk achtte).

1.3 maar wel een herkenbare typering

Bij een dergelijke aanpak is het wel van belang om via een extra veiligheidsklep na te gaan of alle betrokkenen (gesprekspartners, eventuele andere IVH'ers en begeleidingscommissie) zich nog kunnen herkennen in de rapportage. In de 'kritiekrond' (begin juni 1997) is deze notitie daarom vergezeld van een zeer korte enquête aan alle betrokkenen toegezonden. De resultaten daarvan laten zich als volgt samenvatten.

Respons

In totaal werden 7 ingevulde enquêtes geretourneerd; 5 van IVH-medewerkers waar al eerder mee gesproken was en 2 van andere IVH-medewerkers⁴.

Herkenbaarheid

de beschrijving/typering die in deel 1 (de gesprekken) wordt gegeven, blijkt zeer herkenbaar. De respondenten geven hier althans gemiddeld als rapportcijfer een 8+ voor (laagste cijfer: 7).

De hoge score wordt door de respondenten gemotiveerd door opmerkingen als:

- goed, prettig, journalistiek, meeslepend (soms zelfs iets te meeslepend), beeldend geschreven;
- goede impressie, scherpe waarneming, zeer herkenbaar, ik zag het sommige collega's zeggen.

De analyse blijkt met andere woorden raak te zijn.

Meest/minst treffend

In de enquête is ook gevraagd naar de onderdelen die men het meest treffend, het minst treffend, of per se onjuist getypeerd vond. We hebben de resultaten in bijlage 1 opgenomen. Lastig aan deze resultaten is dat ze niet eenduidig dezelfde kant op wijzen: wat de een het minst treffend vond, vindt een ander juist weer het meest treffende.

Noot 4 De notitie en enquête is verzonden naar de negen gesprekspartners met daarbij het verzoek om eventueel de notitie en enquête aan een collega voor te leggen.

Voorwaarden en plannen

In de enquête zijn ook nog een aantal vragen gesteld over het tweede deel van deze notitie: de plannen die nu ontwikkeld zijn voor het gidsproject en de voorwaarden waar aan voldaan moet zijn. De genoemde voorwaarden worden door de geënuquêteerden als juist en dekkend omschreven⁵.

De respondenten hebben daarnaast de voorgestelde plannen gewaardeerd met een rapportcijfer. het gemiddelde rapportcijfer is in deel 2 bij elk voorstel vermeld.

Noot 5 Een enkele onjuistheid die in het voorgaande concept was opgenomen, is in de onderhavige definitieve versie aangepast.

2 Turbulenties in volkshuisvestingsland

In de afgelopen jaren hebben zich enorme veranderingen voorgedaan in de volkshuisvesting. In essentie betreft het hier de volgende twee veranderingen:

- meer gelijkwaardige bestuurlijke relaties;
- een veranderde opgave.

2.1 Gelijkwaardige relaties

Als *eerste* wijzen de IVH-medewerkers op de veranderingen in de bestuurlijke en financiële verhoudingen. In het post-Heerma tijdperk is er sprake van meer *gelijkwaardige bestuurlijke relaties*. De corporaties zijn verzelfstandigd en hebben daarmee een grotere vrijheid en verantwoordelijkheid gekregen. Daarmee is ook de rol van de gemeente (en provincie) veranderd. Na een korte tijd toezichthouder geweest te zijn, worden gemeente en corporatie vanaf 1-1-98 twee partijen die naast en met elkaar een klus moeten presteren.

Met enige overdrijving zou men beeldend kunnen zeggen dat de corporatiekinderen - met een stevige maatschappelijke bruidsschat - het huis uit zijn en alle IVH ouders zijn zich daar rationeel ook goed van bewust: het wordt nooit meer zoals het ooit geweest is. Enkele IVH-medewerkers wijzen er echter op dat de bestuurlijke verhoudingen zeker nog niet helder uitgekristalliseerd zijn ("... en dat maakt *ons* werk er niet makkelijker op..."). Ze wijzen erop dat de laatste ontwikkelingen (voorjaar '97) er op lijken te duiden dat "de slinger weer de andere kant op gaat" (centralisatie, meer controle door rijk).

Anekdote 1

IVH = Geïnterviewde IVH-medewerker; PvS = Interviewer

IVH: "Laten we daar maar in die kamer gaan zitten, die is vrij"

PvS: "Tsjee wat een ruimte... groot, mooi,.. eh.. statig".

IVH (lacht): "Ja dit is de ruimte waar vroeger de wethouders en corporatiedirecteuren met knikkende knieën binnenkwamen om te horen of ze hun contingenten...".

PvS (onderbreekt lachend): "ja... zich zenuwachtig afvragend of de heipalen de grond in konden".

IVH: "dat waren de oude tijden... toen kwamen wij binnen met een enorme zak met geld. En nu ... eh... nu hebben we de macht van het woord!?"

De *conclusie* die we hieruit trekken is toch 'dat het nooit meer zo zal worden als vroeger'. Hoe het dan wèl zal worden, valt slechts globaal aan te geven (rijk controlerend op afstand). De exacte invulling van de bestuurlijke relaties zal waarschijnlijk altijd wel iets van de slinger beweging blijven houden.

De IVH-medewerkers zijn zich er van bewust dat de top-down aansturing van de volkshuisvesting verdwenen is. De ingrijpende rolverandering die hiervan het gevolg is, lijkt vele IVH-medewerkers nog niet echt eigen, mede omdat de onzekerheid bij hen groot is. Misschien beseft men nog te weinig dat die onzekerheid over hoe de bestuurlijke relaties nu *precies* geregeld worden wel eens blijvend zou kunnen zijn.

2.2 Veranderde opgave

Niet alleen de bestuurlijke relaties zijn ingrijpend veranderd. Ook de VHV-opgave is langzaam maar onontkoombaar aan het veranderen:

- van kwantitatief (nieuwbouw) naar kwalitatief (beheer voorraad/buurtten inclusief vervanging/herstructurering);
- van smal fysiek - snel en veel stenen stapelen - naar een veel bredere integrale aanpak.

Deze sterk kwalitatieve opgave heeft natuurlijk alles te maken met het evenwicht in de woningvoorraad dat ondertussen bereikt is of wordt. De aanbodmarkt is een vraagmarkt geworden en aan de vraagkant (consument) blijken opeens veel meer preferenties een rol te spelen dan alleen het fysieke wonen *sec*. De woonomgeving wordt belangrijker en ook zaken als bereikbaarheid, veiligheid, leefbaarheid en bedrijvigheid spelen mee. Via de goede oude VHV bekende van de betaalbaarheid verschijnen ook zaken als inkomen, scholing, werk, zorg in beeld en zelfs de fiscus blijkt een zeer concrete beïnvloeder te zijn (afweging huur/koop). Voor een consument blijken sectorale schotten onzinnig en irrelevant. Die schotten zitten immers ook niet in zijn/haar huishoudportemonnee noch in het geheel aan preferenties dat mensen nu eenmaal hebben. In de minder gespannen - en zeker in een ontspannen - woningmarkt kan de consument een bredere afweging maken dan alleen de prijs/kwaliteit van de woning als geïsoleerd object. De consument kiest een goeie plek om te leven en daar hoort naast de woning ook een speelplek voor de kinderen bij, of een zorgdienstverlener om de hoek, en/of veiligheid, bereikbaarheid, etc. Van dit soort veranderingen in de VHV-opgave zijn de meeste IVH-medewerkers zich best bewust - ze werden althans in de meeste gesprekken wel genoemd - maar men lijkt niet goed te weten hoe er mee om te gaan.

Anekdote 2

IVH: "dus toen zijn we dat GSB-plan van de gemeente [...] eens gaan bekijken, maar dat ging allemaal over werk, scholing, veiligheid, zorg, enzo ... tsja wat moet je daar dan mee? Dat ging nauwelijks over volkshuisvesting".

De *conclusie* die we kunnen trekken is dat de veranderde VHV-opgave door de IVH-medewerkers wel gezien en genoemd wordt, maar dat men niet goed weet wat men er mee aan moet. De consequentie is immers een verschuiving van het technisch fysieke (die duidelijke en harde stenen) naar het sociale en psychologische (de grillige wensen van de consument).

2.3 De gevolgen

De gevolgen van de geschetste turbulentie zijn niet gering. Voor de IVH-medewerker is er immers sprake van twee veranderingen:

- een andere rol;
- een (deels) andere inhoud van het werk.

Opvallend is dat alle gesprekspartners zich wel goed bewust zijn van deze veranderingen. Men kan de veranderingen helder benoemen. Dat geldt met name voor de bestuurlijke veranderingen. Over de inhoudelijke veranderingen - de veranderende opgave - bestaat iets minder consensus. Die veranderingen lijken zich ook verder weg af te spelen en worden zelden als eerste genoemd met uitzondering van heel concrete verschijnselen die in sommige regio's nu al heel direct de sociale sector raken (zeer ontspannen woningmarkt/concurrentie van de koopsector).

Dat de IVH-gesprekspartners de veranderingen kunnen benoemen en zelfs duidelijk kunnen uitleggen, houdt nog niet in dat men weet wat te doen. Integendeel dicht onder het oppervlak, lijkt sprake van onzekerheid en onwennigheid.

3 Onwennig

Zeker de enorme verbreding van de VHV-opgave maakt IVH-medewerkers onzeker. Het is duidelijk dat men zich "onmogelijk overal mee kan bemoeien"; "van al die andere zaken hebben we toch helemaal geen verstand". De meest genoemde ankerpunten zijn:

- het fysieke;
- de regels;
- de (van oudsher bekende) VHV-deelgroep.

De 'regels' lijken daarbij het eenvoudigste ankerpunt, maar doorpratend verdampt al snel veel van de duidelijkheid. Het BBSH vijfde prestatieveld genereert vele vraagtekens (zie verder hoofdstuk 7) en de aanstaande veranderingen van het toezicht zijn nog lang niet 'werkvloer helder' uitgekristalliseerd.

Degenen die 'het fysieke' als core business noemen, komen na enig brainstormen al snel op terreinen terecht waar de twijfel toeslaat of 'dát nu nog tot de volkshuisvesting behoort' ("eh...nee..dus"). De gesprekspartners die zich aan 'de doelgroep' vasthouden raken doorpratend alras gedeprimeerd over de slechte marktperspectieven voor 'hun' sector.

De van oudsher bestaande ankerpunten blijken dus na enig stevig doorvragen bij velen minder houvast te geven dan aanvankelijk gedacht. Enkele gesprekspartners volgen echter een andere route: ze duiken met een zeker enthousiasme de onzekere toekomst in en schetsen een vrij ambitieus model waarbij ze hun werk - of eigenlijk de hele volkshuisvesting - positioneren als een vak dat juist centraal staat in de genoemde dimensies; daar zoekt naar het evenwicht:

fysiek (gebouw) <--> sociaal (wonen/leven)
regels (incl. controle) <--> stimuleren van creatief vrij handelen
de VHV doelgroep <--> iedereen⁶.

Toch klinkt ook bij deze 'ambitieuze respondenten' soms twijfel door: mag dit wel en (vooral) kunnen we dit wel; hebben we er voldoende kennis en vaardigheden voor.

Anekdote 3

IVH: "...zie je dus bij de DGVH een ontwikkeling die ik benoem als verbreding en verdieping".

PvS: "huh... eh..."

IVH (onverstoorbaar): "Die verbreding bestaat uit een meer integrale aanpak, allerlei andere terreinen die je dan in de praktijk van de wijk tegenkomt; leefbaarheid, zorg, inkomen, veiligheid e.d. Die verdieping bestaat er uit dat je veel sterker meedoet in allerlei processen die in zo'n gebied (wijk) spelen tussen corporaties, diensten, bewoners, etc." (...) "Het probleem is dat wij als IVH nooit kennis opgebouwd hebben voor die verbreding en verdieping ... [peinzende, korte stilte] ... dat mocht vroeger ook niet".

Noot 6 Deze respondenten vergeten de VHV doelgroep niet, integendeel. Ze verbreden bewust de markt die zij voor de sterke VHV producten en diensten zien (bouwen/beheren) vanuit de gedachte dat de elders te maken omzet, winst of schaalvoordelen oplevert die ten gunste kunnen komen van de VHV doelgroep.

Misschien is het interessantste nog wel dat bijna alle gesprekspartners op een of ander manier blijven doordenken vanuit oude kaders:

- waar zijn *wij* goed in?
- wat mogen *wij*?
- wat is *onze* sector?

Men redeneert met andere woorden nog vanuit een oude (aanbod) situatie en vanuit de oude (aanstuurders) rol. Hier is dus een omkering vereist, of - om het iets genuanceerder te stellen - dit is slechts de helft van het verhaal. Men zal immers gezien de veranderde opgave en veranderde bestuurlijke relaties ook meer oog moeten krijgen voor 'de IVH-klanten'. Door een aantal gesprekspartners wordt die fundamentele draai ook wel gemaakt door de vraag te expliciteren "Wat hebben de andere partijen nu eigenlijk aan de IVH?". Het antwoord dat men vervolgens geeft, getuigt niet van een groot optimisme en blakend zelfvertrouwen (zie verder 6.1).

De al eerder getrokken *conclusie* dat de IVH-medewerkers na de grote veranderingen nog wat onzeker en onwennig in het veld staan, kan hier herhaald worden. Degenen die zich vasthouden aan de van oudsher bekende ankerpunten (het fysieke, de regels, de doelgroep) hebben het minste houvast. Een deel van de IVH'ers formuleert een grotere ambitie, maar ook daar is er twijfel of men voldoende toegerust is.

Ons inziens is een beetje twijfel heel gezond, maar is te veel twijfel slecht en op termijn fnuikend voor mens en organisatie.

Met een scheef oog kijkend naar het DGVH businessplan achtten we de ambitieuze koers de enige juiste. Dat betekent dat de bij die groep bestaande twijfel ("kunnen we dat wel") snel weggenomen moet worden via opleiding, advies, ondersteuning, gidsprojecten of welke andere wensen men ook heeft.

4 Gedifferentieerd, gedifferentieerder, gedifferentieerst

Wat een relatieve buitenstaander direct opvalt bij een rondje langs de IVH-velden is de enorme verschillen die er per inspectie/regio bestaan en de verschillen die weer binnen een gebied of partij bestaan:

- van (zeer) ontspannen tot (zeer) gespannen woningmarkt;
- van grote tot kleine gemeentes, van grote tot - ondanks de schaalvergroting nog steeds vele - kleine corporaties en van rijke gemeentes/corporaties tot arme gemeentes/corporaties.

Deze verschillen moeten vanzelfsprekend leiden tot verschillen in aanpak van de kant van de IVH.

De IVH-medewerkers zijn zich van deze verschillen goed bewust. Ze weten dat variabelen zoals 'groot/klein', 'rijk/arm' en 'gespannen/ontspannen' een wereld van verschil betekenen. Daarnaast wijzen ze ook nog op cultureel-regionale verschillen die de aanpak en omgangsvormen net even anders inkleuren ("in het westen zullen ze dat wel anders doen, maar hier ...").

Anekdote 4 en 5: Een gesprek

Een gesprek:

IVH: "Ik zie dat gidsproject leefbaarheid best zitten, als ze dan maar niet aankomen met allemaal voorbeelden en cases uit het westen... dat is zo anders".

Een ander gesprek:

IVH: "Leefbaarheid speelt toch met name in grotere gemeenten en die (gemeenten) hebben daar toch echt veel meer kennis over en ervaring mee. Die lopen alle congressen af, lezen al die boeken en blaadjes erover; in die grotere gemeenten zijn een of twee specialisten er constant mee bezig wat moet je daar dan nog (in die grotere gemeenten); de IVH voegt daar niks toe. Onze rol is veel nuttiger in kleine gemeenten die kun je tenminste nog iets leren".

PvS (cynisch): "nuttiger of dankbaarder"?

IVH: "Beiden".

De *conclusie* is dat er met deze verschillen rekening gehouden moet worden, dus ook in het gidsproject leefbaarheid. Naast elke gespannen casus, moet een ontspannen casus staan, naast een voorbeeld uit het westen een voorbeeld uit het oosten (noorden, zuiden).

Maar er is hier meer aan de hand. De voorbeelden leren ons een andere les en de gevolgen daarvan kunnen alleen beleidsmatig binnen elk van de acht inspecties aangepakt worden.

De voorbeelden laten immers zien dat men misschien toch ook weer te makkelijk en onbewust met dit soort verschillen omgaat: er zal *bewust* gekozen moeten worden; wat bied je aan, welke rol speel je, hoe verdeel tijd en aandacht.

Er lijkt nu onbewust de neiging te bestaan de meeste aandacht in ondersteunende zin te geven aan de kleinen en zwakkeren. Kortom: aan hen die meeste ondersteuningshulp behoeven. Dat kan een heel legitieme keuze zijn, maar zo'n keuze heeft ook zijn keerzijde: men krijgt een scheef beeld van de werkelijkheid, heeft minder kennis van de groten en sterkeren, krijgt last van het zwakke-broedersyndroom, etc.

Anekdote 6

Gepeins op de terugreis:

De trein maakt lekker vaart en terwijl de kleine kernen voorbij flitsen, denk ik aan dat hulpproject voor zwakke agrarische bedrijven. Bol van de goede bedoelingen hielpen die adviseurs als ware professionals natuurlijk als eerste de agrariërs die financieel op instorten stonden. Na een paar jaar was het gevolg dat de boer die bezoek kreeg van zo'n adviseur de volgende dag in het dorp door iedereen met de nek werd aangekeken. "Iedereen had die adviseur toch gezien, dus die boer stond op instorten". Ik grinnik ... eindigde dat er niet mee dat die adviseurs zo ongeveer van het erf geschoten werden als ze ook maar even dreigden te gaan helpen ...? Het zwakke-broedersyndroom ...

Idealiter zou elke IVH per sub doelgroep (bijvoorbeeld kleine versus grote gemeenten) moeten bepalen hoeveel tijd/energie men daarin investeert en in welke rol men dat doet. Zo zou men bewust kunnen besluiten om de aandacht grote versus kleine gemeenten fifty/fifty te verdelen (terwijl de voorraadverdeling bijvoorbeeld 80/20 is).

Naast de *hoeveelheid* aandacht, kan men desgewenst ook de *soort* aandacht bewust variëren. Zo kan men bijvoorbeeld, om tegemoet te komen aan de bezwaren die in anekdote 5 werden genoemd, bij de kleine gemeenten de rol van leraar te spelen en bij grote gemeenten de rol van leerling.

We tekenen hierbij overigens wel aan dat ons inziens de IVH hier soms last lijkt te hebben van het Calimero syndroom (de groteren weten alles beter). Op het terrein van leefbaarheid kan men inhoudelijk en organisatorisch soms heel veel leren van kleintjes. Bovendien is het nog maar de vraag of een Calimero opstelling ten opzichte van de groten en sterken altijd terecht is; er bestaan immers ook grote sukkels en die kunnen misschien wel enig kritisch advies gebruiken.

5 IVH Algemeen

5.1 De IVH als pannenkoek

Na de gesprekken blijft het beeld hangen van de IVH als een zeer platte organisatie waarbinnen zeer gemotiveerde professionals aan het werk zijn. Het ideaal daarbij was en is dat van de "brede VHV-generalisten". De OTS nota (1993) heeft het over "Medewerkers (die) projectmatig werken en geen hokjesgeest hebben. Men werkt (...) op basis van inhoud en kennis. Een ieder heeft een eigen verantwoordelijkheid en autonomie ten aanzien van de taken en producten".

Het ideaal dat hier voor de IVH indertijd is neergelegd gaat uit van een extreem generieke taakstelling: acht vrij identieke pannenkoeken met elk een kers in het midden (de inspecteur).

De gesprekken leren dat deze pannenkoekmetafoor nog een stap verder doorgetrokken kan worden: binnen het deeg van de organisatie lijkt sprake te zijn van twee hoofdingrediënten.

- Een deel van de medewerkers legt sterk de nadruk op de processen waarin de veldklanten (met name corporaties en gemeenten) betrokken zijn: welke problemen ondervinden die klanten daarbij, hoe kunnen we hen helpen, waar en wanneer behoeft dit proces smeerolie, etcetera. Hun oriëntatie is lokaal en procesgericht. Overigens is de oriëntatie niet uitsluitend lokaal gericht. De betreffende medewerkers weten ook heel goed dat er nog zoiets als het rijksniveau bestaat. Ze zien het rijk echter als één van de klanten. Anderzijds maken ze, als dat nodig is, in de lokale processen wel gebruik van hun positie ('boven de partijen staan') en macht.
- Een ander deel van de medewerkers legt veel sterker de nadruk op hun rol als rijksambtenaar te velde. Hun klant is 'de Staats', 'de Rijnstraat' (al begrijpen die lui natuurlijk niet echt...) of VROM. Hun oriëntatie is het rijk of de VROM/IVH bouw-/beheeropgave en hun oriëntatie is veel sterker juridisch-sectoraal gekleurd (toezicht, informatie ten behoeve van wetten, regels, rijksbeleid).

Deze tweedeling is gechargeerd. In alle gesprekken en alle notities is men zich bewust van deze dubbele oriëntatie. Misschien is het eerder een kwestie van waar iemands hart naar uitgaat.

Anekdote 7

Na het derde gesprek dringt het opeens weer tot me door dat ik praat met rijksambtenaren. Dat wist ik natuurlijk wel (VROM → DGVH → Marktdienst → IVH), maar de eerste twee gesprekken hadden me dat bijna doen vergeten. In die eerste gesprekken had ik gepraat met VHV-adviseurs die druk met en tussen lokale klanten bezig zijn. Die wereld en de daar spelende problemen en processen waren hun referentie. Dit derde gesprek was een gesprek met een rijksambtenaar. Niet minder gemotiveerd, even professioneel en deskundig, maar met een andere oriëntatie.

5.2 en de gevolgen

De situatie waarbij 'de' IVH met acht platte pannenkoeken het land afdekt, heeft een aantal effecten die men - enigszins afhankelijk van de oriëntatie die men heeft - zowel als sterk en als zwak kan beschouwen.

- Van de departementen die betrokken zijn bij het onderwerp 'leefbaarheid' (BiZa, Justitie, VWS en VROM) beschikt VROM met haar IVH eigenlijk als enige over een kwantitatief en kwalitatief sterk verlengstuk 'in het veld'. De IVH-medewerkers lijken zich weinig bewust te zijn van deze positie met unieke mogelijkheden (vergeleken met andere departementen).
- De positie in het veld heeft voordelen (kennis/contacten regio) en vanuit een ander perspectief nadelen (verschillen tussen de acht, minder eenheid).
- De platheid van de IVH-organisatie (zie het eerdere OTS-citaat) is ook weer zo'n medaille die twee kanten heeft. Een medewerker is inhoudelijk deskundig op het terrein van zijn/haar projecten, de organisatie is flexibel, inzet en arbeidssatisfactie zijn hoog, etc. Kortom, alle voordelen van projectmatig werken. Vanuit een ander perspectief bezien heeft een plat projectmatig werkend model als nadeel dat er snel eilandjes ontstaan: ieder zijn eigen project en de inspecteur voor ons allen. Dit probleem kan ondervangen worden door frequent medewerkers te wisselen qua positie, functie en project. Dat is waarschijnlijk ook de achtergrond van de vele persoonswisselingen waar het leefbaarheid betreft. Daaraan zijn echter ook nadelen verbonden ...

Een aantal van de bovenstaande IVH-organisatiekenmerken lijken van grote invloed te zijn als er sprake moet (!) zijn van het ontwikkelen en landelijk neerzetten van een nieuw onderwerp als leefbaarheid. Op een heel praktisch niveau spelen dan bijvoorbeeld bij de IVH 'simpele' problemen als:

- Andere visies/ervaringen waardoor een consensus en zicht op de grote lijn verhinderd wordt (tussen de acht, maar ook binnen elke inspectie). In zo'n situatie is er lang onzekerheid over de inhoud ("wat behelst leefbaarheid nu precies"); er is in zo'n geval meestal sprake van een gebrek aan betekenisvolle en door iedereen gedeelde voorbeelden (of meer juridisch geformuleerd: jurisprudentie).
- Een vergelijkbaar probleem bestaat voor wat betreft een consensus over de aanpak (hoe doen we het). Dit speelt zeker gezien het dubbele Januskop-probleem van de IVH:
 - oriëntatie op de top versus oriëntatie op de basis;
 - opstelling als toezichthouder versus opstelling als adviseur/makelaar (zie ook volgende hoofdstuk).

Deze Januskop-problematiek heeft het gevaar in zich dat verschillende IVH medewerkers elk hun eigen oriëntatie kiezen (iets dat al enigszins lijkt te gebeuren), die oriëntatie als enig juiste gaan zien en daarna andere oriëntaties gaan verketteren. Zover is het nog niet. Gelukkig, want daarmee zou de essentie van het IVH gevaar lopen. De kracht is immers dat die verschillende oriëntaties naast elkaar kunnen bestaan en elkaar zelfs kunnen ondersteunen en versterken.

- Kleine verschillen in de definitie van functies, verantwoordelijkheden en taken. Het 'wie doet wat wanneer' lijkt binnen de IVH niet altijd even duidelijk. Dit verschijnsel wordt mede veroorzaakt, en in ieder geval versterkt, door de grote hoeveelheid functiewisselingen.

Anekdote 8

De reis schiet op en de NS jaagt me al zeker 1 ½ uur met 140 km per uur door het landschap. Nuttige reistijd want na de Tommel-toezichtbrief en wat notities heb ik de OTS-nota kunnen lezen. Ik denk nog eens na over het project en concludeer dat er nog niet echt sprake is van een eenheid. Het ontbreekt in ieder geval aan een hecht team. Al dat gewissel van personen lijkt ook veel onduidelijkheid te geven.

De trein remt opeens hard en staat stil. De machinist toetert, trekt weer op maar stopt tien meter verder. Weer trekt de trein op, rijdt langzaam iets vooruit en stopt. Dit herhaalt zich nog een keer en dan spreekt de intercom: "Misschien vraagt u zich af wat we aan het doen zijn, maar er loopt een kudde schapen op de rails".

De reizigers kijken elkaar verbijsterd aan terwijl de trein voorwaarts sukkelt, stopt, toetert, sukkelt, stopt. Als de trein na enige tijd definitief optrekt en weer vaart krijgt, zie ik rechts van me drie schapen die zich over een landweggetje van de trein af bewegen, links hobbelen twee schapen weg, in het weiland lopen vier schapen en op het lapje hei aan de andere kant doolt één schaap.

Gans het raderwerk stond even stil toen de machtige kudde dat wilde.

De *conclusie* is dat rond het thema leefbaarheid de structuur en organisatie een stevige duw in de rug nodig hebben. Het beeld is nog teveel dat van los zand c.q. een verspreide kudde (acht inspecties, verschillend georiënteerde personen).

Het gidsproject kan hier een bijdrage leveren, maar hier ligt ook een opgave voor het management.

Daarbij past een waarschuwing. Consensus, alle neuzen in dezelfde richting dat is nu juist *niet* nodig. Deels verschillende oriëntaties, andere interesses en specialismen zijn geen bezwaar zolang men die maar van elkaar kent en waardeert. Eenheid in verscheidenheid zou hier het motto kunnen zijn. Binnen een netwerk van 'leefbaarheid IVH-medewerkers' kunnen dus best top- en basis georiënteerden rondlopen, toezichthouders en adviseurs. Zolang ze elkaar maar weten te vinden, samen optrekken en elkaars (verschillende) rol waarderen en de (verschillende) mogelijkheden daarvan benutten is verscheidenheid prima. Als ze maar een eenheid vormen

6 IVH, dit is geen automaat, gij zult schakelen

De IVH vormt de schakel tussen (rijks)beleid en de uitvoering in de regio. De officiële definitie van het regiowerk: een structurele invulling van de 'oog en oor'-functie op basis van een integrale analyse en daarop gebaseerde doelstellingen en interventieplan.

Formeel en mechanisch geredeneerd gaat het om drie systemen/niveaus (rijk, IVH, regioklanten) en twee informatie-/sturingsstromen (top down en bottom up).

Anekdote 9

Ik heb alle gesprekken achter de rug en enkele decimeters beleids- en visienotities van en over de IVH gelezen.

Hoe komt het toch dat bijna al die notities in een concept stadium zijn blijven hangen? Ligt dat aan mij, mijn materiaal, is het misschien gewoon de layout, of...

De vraag verdwijnt snel naar de achtergrond, omdat ik verbijsterd naar het schema kijk dat ik aan het maken was en dat nu geheel ingevuld voor mij ligt. Dat schema bestaat uit vier kolommen: de schakelrelaties (Rijk → IVH, IVH → Regio, Regio → IVH, IVH → Rijk). In elke kolom heb ik alle begrippen gezet waarmee men de IVH-taken omschreef in de gesprekken en notities. Achter elk begrip dat meerdere keren genoemd is heb ik turfjes geplaatst. Het schema bevat ongeveer 30 tot 40 begrippen en dat duidt niet bepaald op een heldere consensus over de taken en taakopvattingen... maar dat wist ik al.

Wat me nu opeens opvalt is dat één begrip wèl door iedereen en in elke notitie genoemd is. Er staan zeker 20 turven achter, terwijl andere begrippen maximaal 3 à 4 keer geturfd zijn. De absolute winnaar blijkt de combinatie '*handhaving/toezicht*': 22 turven.

6.1 IVH en veld

Bij de IVH ligt een enorme nadruk op toezicht. Deze taak wordt door velen als eerste genoemd, iedereen hanteert er een eenduidig begrip voor⁷ (toezicht/handhaving) en het 'toezichtwerk' heeft een duidelijke status binnen de organisatie (serieuze en strenge blik in de richting van de interviewer waardoor direct duidelijk wordt dat we hier over belangwekkend en ernstig werk praten).

Een buitenstaander kan zich daarbij overigens niet aan de indruk onttrekken dat deze nadruk op toezicht ook een psychologisch doel dient: het schept veiligheid in deze verwarde tijden waarin bestuurlijke relaties en VHV-opgave aan turbulente veranderingen onderhevig zijn (zie hoofdstuk 2). In de toezichtsregelgeving vindt men tenminste helderder criteria en een heldere rol.

Noot 7 Hetgeen overigens nog niet inhoudt dat de exacte invulling van het begrip (bijvoorbeeld de precieze kengetallen waar naar gekeken wordt) nu 100% helder is.

De verhalen en uitleg over belang en noodzaak van toezicht (derivaten, WBL⁸) geven de buitenstaander zo ongeveer de indruk dat elke corporatiebestuurder er het liefst onmiddellijk met de kas vandoor zou willen gaan, de gemeentelijke veldwachters dit niet zien en slechts de strenge priemende blik van de IVH-politieman dit voorkomt.

Op de - vanzelfsprekend zeer naïeve - buitenstaander komt deze nadruk op, en status van toezicht soms wat overdreven over.

Ondanks de nadruk die toezicht krijgt, worden er binnen de relatie IVH en het veld nog veel meer taken en activiteiten genoemd. Het gaat daarbij allemaal om IVH-werk waarbij er sprake is van een gelijkwaardige positie tussen de IVH en de klant (corporatie/gemeente/anderen): interactieve beleidsvorming met de IVH niet in een toetsende en controlerende rol, maar eerder in de rol van makelaar/adviseur. De essentie van dit werk is niet repressief maar veeleer preventief en verbindend. Uitgangspunt is hier de vraag: hoe help ik een klant (of groep klanten) op zo'n manier dat iedereen tevreden is *en* de VHV-opgave wordt gediend? Taken en kwaliteiten die hier door de gesprekspartners genoemd worden, zijn bijvoorbeeld:

- uitdragen rijksbeleid;
- oog/oor (onder andere met behulp van monitor);
- kennisoverdracht;
- adviseren;
- makelen;
- onderhandelen;
- netwerken;
- verbinden;
- 12 talen Nederlands spreken;
- procesmanagement;
- agendavormend;
- weten wat je niet weet/kan, en dat inhuren.

Opvallend is dat het hier, op de eerste 2 à 3 na, vaardigheden (rollen/stijlen) betreft die nog geen inhoud hebben. Die inhoud ontstaat pas in elk concreet proces samen met de lokale partijen. Samen bepaalt men wat de IVH in het desbetreffende proces kan/moet doen. Dat is dus een fundamentele omkering. Of, zoals een van de gesprekspartners opmerkte: "Vanuit het rijk geredeneerd stelt men zich een sectorale vraag: wie behoort (in de regio) wat te doen? Vanuit lokaal geredeneerd is de eerste vraag: wie wil de IVH erbij hebben en wat wil men dan dat de IVH doet?".

Nogal onheilspellend is echter dat de gesprekspartners niet echt optimistisch zijn over de mogelijkheden van de IVH als adviseur/makelaar. Er is angst dat de IVH-medewerker zonder politie-uniform weinig marktwaarde heeft, niet gevraagd/gewenst zal zijn, geen meerwaarde heeft. Zonder toezichtklaren zal 60 tot 80% van de IVH-keizers misschien wel weggelachen worden, is de inschatting. De oplossingen die men voor dit probleem aandraagt zijn onder andere:

- specialisatie (naar inhoud en vaardigheden); via deze specialisatie hoopt men dat kennis, ervaring en de kwaliteit van de benodigde advies-/leefbaarheidsvaardigheden bij enkele IVH-medewerkers zo groot wordt dat er voor deze specialisten vanzelf een markt ontstaat;
- splitsing in front- en back office;
- strategische terugtrekking op 'het rijksfort VROM' en de nadruk leggen op handhaving.

Noot 8 Terzijde: in hoofdstuk 5 werd opgemerkt dat bij het onderwerp leefbaarheid nog sprake lijkt te zijn van 'een gebrek aan betekenisvolle en door iedereen gedeelde voorbeelden (jurisprudentie)'. Bij het onderwerp toezicht bestaan die voorbeelden dus wel. De hier genoemde twee voorbeelden scoorden in de gesprekken het hoogste.

In onze ogen oordeelt men hier veel te negatief over de kracht van de eigen organisatie. Men ziet nog onvoldoende dat de IVH wel degelijk grote mogelijkheden heeft als expert-centre. De professionaliteit, de aanwezige 'veldkennis', het overzicht (de kracht van de IVH om boven-lokaal te werken), de kennis van het rijksbeleid dat zijn allemaal - om maar even in het jargon te blijven - unique selling points.

6.2 IVH en DGVH-centraal

Bij de relatie tussen IVH en rijk lijkt er sprake te zijn van een zelfde type probleem als we in 6.1 al tegenkwamen: men volgt nog sterk de in het verleden uitgezette paden. De kennis over rijksregelgeving is groot en het uitdragen van rijksbeleid en rijksregels krijgt volgens de gesprekspartners goed vorm. De IVH werkt ook perfect als er vanuit de top nerveuze en angstige uitzoekvragen gesteld worden.

Ergo: mond, oren en ogen werken goed en efficiënt *als daarom gevraagd wordt* (door de 'Haagse' politieke en ambtelijk top).

De schakelfunctie van de IVH mag zich echter niet beperken tot het alleen reageren op vragen vanuit de top. Dat geldt zeker voor het nieuwe terrein leefbaarheid. Opvallend was dat alle IVH gesprekspartners vonden dat ze veel sterker uit zichzelf zaken zouden moeten terugkoppelen naar de Rijnstraat. Met andere woorden: het gevraagde advies geven we wel, maar het ongevraagd genereren van advies komt nauwelijks uit de verf. "Dat mocht ook niet van Heerma", merkte één van de gesprekspartners op. Toegespitst op leefbaarheid had de IVH bijvoorbeeld al veel eerder behartenswaardige signalen behoren te geven over zaken als segregatie, huurquote en achtergronden en oorzaken van leefbaarheidsproblemen. Om in de metafoor te blijven: het IVH oog en oor vangt veel op, maar de mond spreekt niet. Er lijkt hier sprake van een flinke portie frustratie: "waarom vraagt men ons dat niet" c.q. "waarom doen we dat dan zelf niet (ongevraagd)?" Het is de frustratie van de gemotiveerde professional die in het veld zit en dus als eerste belangrijke signalen opvangt, maar niet goed weet of hij/zij de hogere legerleiding moet inzien, hoe dat dan moet gebeuren en/of ernstig twijfelt aan de gehoorqualiteiten van de top. Dit probleem heeft waarschijnlijk niet alleen te maken met de lijn van de IVH-medewerker naar 'Den Haag'. Het heeft ook te maken met een horizontale verbindingslijn tussen verschillende IVH-medewerkers. Als meerdere IVH-medewerkers als groep sneller consensus zouden bereiken over de echt belangrijke signalen, dan zou men sterker staan.

Doorredenerend komen we hier wederom uit op een *conclusie* die we op het einde van hoofdstuk 5 al trokken. Het zal in ieder geval nodig zijn dat gewerkt wordt aan een meer formele netwerkvorming tussen de acht IVH's voor wat betreft het onderwerp leefbaarheid. Enige specialisatie is daar dus onontkoombaar het gevolg van.

6.3 IVH en Rijk

Leefbaarheid is een onderwerp dat integraal en ontkokerd benaderd moet worden, zo staat in alle nota's te lezen. Daardoor komt na de relatie tussen de IVH en DGVH-centraal nog een relatie in beeld: die tussen IVH en andere onderdelen van VROM en andere departementen. Deze 'anderen' zijn immers ook doende op lokaal/regionaal leefbaarheidsterrein en minimaal zou de IVH toch enige weet moeten hebben van de leefbaarheidsinspanningen die deze anderen in de regio ten toon spreiden.

Bij enkele - reeds op leefbaarheidsgebied actieve - gesprekspartners klinkt

echter enige twijfel en kritiek door over de koppeling VROM ↔ andere departementen en de interne lijnen tussen VROM en DGVH-diensten ("wat is/doet die taskforce leefbaarheid nu bijvoorbeeld?" "VHV-doelen vereisen hier vaak RO-beleidsbeïnvloeding; ergo de IVH moet dan via de IRO-band spelen"). Veel gesprekspartners weten en merken dat ook andere departementen lijnen naar het veld hebben: BiZa (GSB), VWS, SoZa-We (werk/Melkertbanen), Justitie (in de buurt), ICES, etc. Soms, zoals bij het GSB-beleid, lopen die lijnen zelfs (mede) via VROM, maar wordt de IVH hier niet voldoende bij betrokken. In zijn algemeenheid voelt de IVH-medewerker die de VROM/IVH taak als breed en integraal definieert zich soms als een slecht geïnformeerde frontsoldaat, die posities wil veroveren die net daarvoor al door collega's van de BiZa-compagnie veroverd blijken te zijn, of die dapper stand houdt terwijl de flanken onbeschermd zijn, omdat de daar geëpositioneerde troepen alweer verdwenen zijn.

De *conclusie* is hier dat integraal departementaal beleid misschien wel mooi is, maar dat een dergelijk beleid wel impliceert dat de departementale frontsoldaten (waaronder de IVH) dan dus op de hoogte gebracht moeten worden van *alle* voor hen relevante beleidsplannen en -inspanningen; dus ook de plannen en inspanningen die uit andere departementale kokers afgeschoten worden. De sectoraal afgeschoten beleidsgranaten ploffen immers in een stuk van het veld (een regio/gemeente) dwars door elkaar neer.

7 IVH en leefbaarheid

7.1 Wat is leefbaarheid?

Veel gesprekspartners vinden 'leefbaarheid' een buitengewoon lastig te definiëren begrip.

Een deel van de IVH-medewerkers heeft daar geen probleem mee. In hun visie is er ook niet één centrale definitie te geven, maar moet - en kan - in elke concrete situatie vastgesteld worden hoe de betrokkenen samen voor die situatie leefbaarheid definiëren. Ze komen daardoor uit op een definitie die de nadruk legt op het *proces* van samenwerking (ook buiten de van oudsher bekende VROM-kanalen). Zo'n proces heeft wel degelijk een inhoud - soms zelfs een harde fysieke inhoud - maar die inhoud verschilt van geval tot geval, omdat de problemen en de betrokken actoren verschillen.

Andere IVH-medewerkers lijken echter verstrikt te blijven in de worsteling om tot één heldere definitie te komen. Ze vragen om een sluitende definitie die het begrip afbakt en de inhoud onderdeel voor onderdeel beschrijft. Een dergelijke definitie geeft daarmee dus ook de grenzen van de eigen verantwoordelijkheid aan en geeft houvast bij de invulling van het eigen werk.

De eerste groep heeft met andere woorden voldoende aan een brede functionele definitie ('inspanningen op het gebied van leefbaarheid dienen het woongenot van bewoners te vergroten') en gaan pas in een concrete casus - aanpak gebied - over tot een summatieve definitie ('wat verstaan alle betrokkenen hier samen onder leefbaarheid en wie gaat wat doen om die leefbaarheid te behouden of te vergroten').

De tweede groep wil graag direct al een summatieve definitie die in alle gevallen toepasbaar is. Aan deze vraag kan ons inziens niet tegemoet worden gekomen. Men komt (nog?) niet verder dan een opsomming van onderwerpen die iets met leefbaarheid te maken kunnen (!) hebben⁹.

De verschillende definitie-wensen zijn op dit moment niet zo heel relevant. Op een nieuw terrein is het altijd van belang om via veel verschillende ervaringen, voorbeelden en discussies te komen tot een door de betrokkenen gedeeld beeld. Het gidsproject kan hier een bijdrage aan leveren.

Omdat veel punten met betrekking tot leefbaarheid in de voorgaande hoofdstukken al aan de orde zijn gekomen, beperken we ons in dit hoofdstuk verder tot die zaken waarmee de IVH zeker iets doet, of binnenkort moet doen: de herstructurering en het vijfde prestatieveld BBSH.

7.2 Herstructurering

In de gesprekken was iedereen het er over eens dat er een heel directe koppeling ligt tussen herstructurering en leefbaarheid. De meesten vinden het ook achteraf gezien vreemd dat beide onderwerpen enigszins uit elkaar getrokken zijn (verschillende IBC bijvoorbeeld). Enkelen halen hierbij overigens wijs berustend de schouders op terwijl ze geduldig uitleggen hoe de bureaucratie in dit opzicht werkt. Enkele anderen wijzen er op dat het hier een herstructurerings*regeling* betreft. Daar valt - in tegenstelling tot

Noot 9 Zie de BBSH-toelichting en het NCIV-BBSH dossier deel 4, leefbaarheid (NCIV, De Bilt, februari 1997).

leefbaarheid - dus concreet al iets aan te regelen en daarmee wordt het kennelijk een prettige kluit voor een ander type IVH-medewerkers (meer technisch juridisch en toetsend?).

Anekdote 10

Na het laatste gesprek legt ik mijn collega desgevraagd uit wat de IVH nu aan herstructurering doet en wat aan leefbaarheid en hoe men dat organisatorisch heeft vormgegeven. Ik moet het nog een keer uitleggen, want hij begrijpt het niet; stelt van die vervelende logische vragen die voorbij gaan aan het feit dat een organisatie soms vanuit de inhoud van een onderwerp niet logisch kan zijn. Net als ik geïrriteerd wil zeggen "weet ik veel waarom", grijp ik als laatste strohalm naar de parapsychologie. Voor velen geen serieuze wetenschap, één berg vagologie. En als een parapsycholoog dan eens iets vindt dat bewijsbaar, meetbaar en concreet blijkt te zijn, pikt een andere wetenschap dat onderwerp gelijk in onder het motto 'dit is hard en dus hoort het bij ons thuis en niet bij die vagologen'. Wat een triest lot...
Heeft leefbaarheid niet iets van parapsychologie?

7.3 BBSH vijfde prestatieveld

Alle gesprekspartners beseffen dat de IVH door de toevoeging van het vijfde prestatieveld 'iets' moet met leefbaarheid. Een deel van de gesprekspartners betreurt dat overigens. Zij vinden het terrein vaag qua inhoud en regels/afgrenzing en voorzien daardoor allerlei problemen. De IVH zal niet weten hoe er mee om te gaan en het gevaar bestaat dat leefbaarheid de sociale sector onevenredig gaat belasten (de positieve effecten van VHV-leefbaarheidsinvesteringen komen, direct of indirect, ten goede aan de 'niet-VHV-doelgroep').

Een deel van de bezwaren lijkt overigens gestoeld te zijn op een vage angst. Veiligheid, zorg, welzijn, werk en scholing ... het zijn allemaal onderwerpen waar men weinig verstand van zegt te hebben. De meeste gesprekspartners voelen zich meer thuis op het terrein van de regels en het fysieke. Kennelijk bestaat de indruk dat de verbreding die in het begrip leefbaarheid besloten ligt, vereist dat de IVH-medewerker van al die andere onderwerpen dus ook exact het fijne moet weten (regelgeving, al het rijksbeleid in detail, uitvoeringspraktijk).

Het besef dat men zich op die andere terreinen kan - en moet - beperken tot de grote lijnen, lijkt nog niet echt doorgedrongen te zijn.

Er is nog een punt dat de houding van de IVH-medewerkers ten opzichte van de leefbaarheid en het vijfde prestatieveld beïnvloedt. De meeste gesprekspartners gaven impliciet of expliciet te kennen dat het onderwerp leefbaarheid kennelijk (nog) geen echte prioriteit behoeft: "over de meeste (andere) onderwerpen krijgen we allemaal vragen, spoedeisende opdrachten en deadlines, maar leefbaarheid... niets".

De oplossing lijkt hier dus eenvoudig: 'de top' moet veel meer neurotische vragen en eisen stellen¹⁰.

Noot 10 Al kan men zich hierbij overigens ook de vraag stellen of deze houding (in actie komen als de top neurotische eisen en vragen stelt) niet onderdeel is van het probleem: vereist het onderwerp leefbaarheid en een andere rol van de IVH niet juist meer eigen initiatief en (dus) het omdraaien van de cirkel?

Anekdote 11

Het kan toeval zijn maar na het vijfde gesprek zie ik opeens een surrealistische lijn in de antwoorden die ik krijg op de vraag wat de IVH nu te zijner tijd gaat doen rond de prestaties op het vijfde prestatieveld: ik krijgt *geen* antwoord!

Ik weet ondertussen precies om welke prestaties het gaat (men citeert trouw artikel 12 BBSH), ik weet dat de corporaties hun leefbaarheidsprestaties zullen vermelden in bijlage D, rubriek zoveel en dat het papierformaat 21 x 29,7 cm zal zijn... maar ik heb nog steeds geen idee waar de IVH nu precies naar zal kijken... op zal toetsen.

Als ik in de volgende gesprekken aandring, valt er een vreemde stilte. Men weet dat de prestatie-eisen er zullen (moeten) zijn, men beseft dat men daarmee iets zal moeten, maar wat... (stilte)?

8 Een indikking

De voorgaande hoofdstukken bevatten vele indrukken, nuances en (soms tegengestelde) meningen. Gezien het doel en de aanpak van deze notitie (een losse oriëntatie ten behoeve van het gidsproject leefbaarheid) is het nauwelijks verantwoord om een en ander in te dikken tot een helder rijtje conclusies. Er is echter wel een schifting vereist, want de voorgaande hoofdstukken bevatten:

- *constateringen*, feiten en meningen over de stand van zaken/de toestand in de IVH/VROM-wereld; deze informatie is relevant als decor waartegen het gidsproject zich afspeelt;
- punten die niet via het gidsproject aangepakt kunnen worden, maar die een *beleidsmatige* aanpak vergen; deze punten liggen in eerste instantie op het bord van 'de bazen' (IMT, dienstleiding);
- punten die inhoud en richting geven aan het *gidsproject*.

Deze driedeling volgend, vatten we de resultaten per paragraafnummer (in de kantlijn vermeld) samen.

- 2.1 De decentralisatieslinger lijkt nu weer iets terug te zwaaien en zal nog wel wat blijven slingeren, maar vast staat dat de bestuurlijke relaties nooit meer zoals vroeger zullen worden.
De constatering: de IVH-rol is dus ook fundamenteel veranderd, maar zal (nog) niet snel geheel te fixeren zijn.
- 2.2 De VHV-opgave verschuift van een technisch/bouwkundig/fysiek aanbod naar het tegemoet komen aan meer sociale en psychologische vragen van de kant van de consument.
De constatering: het IVH-werk krijgt een andere inhoud en zal flexibel moeten blijven (de vraag is immers niet constant).
- 3 De veranderingen (2.1/2.2) zorgen voor IVH-onzekerheid. Men klampt zich vast aan oudsher bekende ankerpunten als het fysieke, de regels en de doelgroep. Dit houvast blijkt echter onvoldoende.
De beleidsmatige conclusie: zorg voor een vernieuwd ankerpunt (een ankermodel mag ook). Weet als leiding wel dat een ambitieus ankerpunt/-model ook betekent dat medewerkers nieuwe kennis en vaardigheden behoeven. Dat vereist opleiding, advies, ondersteuning, coaching, etc. Eén gidsprojectje op één thema is hier slechts een klein deeltje van de oplossing.
De constatering is tegelijkertijd dat een stevige DGVH en IVH ambitie prima is, maar dat nog steeds 2.1 geldt: andere partijen (corporaties, gemeenten, instellingen en bewoners) zijn gelijkwaardiger geworden.
- 4 Er is sprake van enorme verschillen. Gespannen/ontspannen woningmarkten, rijke/arme en grote/kleine corporaties en gemeenten.
De conclusie voor het gidsproject is dat in dat project met deze verschillen echt rekening gehouden moet worden.
De beleidsmatige conclusie is dat men binnen elke inspectie bewust moet omgaan met de genoemde verschillen en niet de fout moet maken alle tijd en aandacht te besteden aan het makkelijker en dankbaarder werk waarbij men alleen de armsten, kleinsten en zwaksten helpt.
- 5.1 *De gechargeerde constatering* is dat er soms wel twee soorten IVH-medewerkers lijken te bestaan.
 - De proces en vooral veldklant georiënteerden: de makelaar/adviseur.
 - De juridisch sectoraal georiënteerde Rijksambtenaar te velde, die vooral 'de Staats' als klant ziet.

- 5.2 VROM beschikt - zeker in vergelijking tot andere departementen - met de IVH over een kwantitatief en kwalitatief sterk verlengstuk in het veld. Deze IVH is plat georganiseerd, bemenst met professionals en werkt projectmatig.
- Bij het ontwikkelen en landelijk neerzetten van een nieuw onderwerp als leefbaarheid, blijken met name de verschillen die tussen en binnen inspecties bestaan remmend te kunnen werken (andere visies/ervaringen, nog geen kennis en consensus over aanpak, onduidelijkheid over 'wie doet wat wanneer').
- De *conclusie voor het gidsproject* is dat binnen dit project visies, ervaringen en kennis uitgewisseld en ingebracht moeten worden. Bij de deelnemers moet via het project (beter) bekend raken wat (per situatie) onder leefbaarheid kan worden verstaan en hoe aan 'leefbaarheidsverbetering' gewerkt kan worden door corporaties, gemeenten, instellingen, bewoners, DGVH-centraal, rijk en de IVH.
- We trekken hier echter ook een *beleidsmatige conclusie*: voor een dergelijk traject moet ook tijd (bij IVH), geld en vooral prioriteit zijn. Minimaal moet er sprake zijn van deelnemers; een à twee gemotiveerde mensen per inspectie die een formeel netwerk vormen (d.w.z. tijd, invloed, een opdracht). De netwerkleden moeten binnen elke inspectie als kwartiermakers gezien worden.
- 6.1 Binnen de IVH ligt een enorme nadruk op toezicht. Daarnaast (zie ook 5.1) pakken een aantal IVH-medewerkers de adviseurs- en makelaarsrol op. Er is echter bij zeer velen een grote twijfel of de IVH de geschetste adviesrol wil spelen ('angst'), kan spelen (kennis, vaardigheden) en of de veldklanten de IVH-adviseur eigenlijk wel zien zitten (toegevoegde waarde). De *conclusie voor het gidsproject* is dat we 'het gewoon maar eens moeten proberen' met die kennisoverdracht en -uitwisseling, en de oefening met, en ervaringsuitwisseling rond, vaardigheden.
- 6.2 De IVH-mond, -oren en -ogen werken goed als daar (van 'bovenaf') om gevraagd wordt. Veel kritiek en frustratie geldt echter de terugkoppelrelatie van IVH naar DGVH-centraal. De IVH gebruikt hier waarschijnlijk te weinig haar mond en/of men twijfelt aan de gehoor kwaliteit van de top. Hier kan tegelijkertijd een *beleidsmatige conclusie* en een *conclusie voor het gidsproject* getrokken worden. Door samen (IVH - DGVH-centraal) eens te reflecteren op, en te oefenen met, deze ongevraagde terugkoppelrelatie leren we misschien wat er in deze relatie fout gaat.
- 6.3 Een ander - zij het nog minder zwaar gevoeld - probleem wordt gevormd door de onduidelijkheid die bij IVH-medewerkers soms bestaat over hetgeen (andere) departementen aan - ook voor de IVH-relevante - beleidsplannen en -inspanningen ontwikkelen.
- De *beleidsmatige conclusie* is hier dat de IVH-frontsoldaten waar mogelijk beter betrokken moeten worden bij - of geïnformeerd moeten worden over - de leefbaarheidsinspanningen van de (andere) departementen.
- 7.1 Er bestaat bij nogal wat IVH-medewerkers een duidelijke behoefte om leefbaarheid via een sluitende definitie af te grenzen en in te vullen. Iets dat - in ieder geval in dit stadium - ons inziens onmogelijk is.
- De *conclusie voor het gidsproject* is wel dat er snel een door de betrokkenen gedeeld beeld moet komen. De uitwisseling van ervaringen in combinatie met een Socratische discussie¹¹ kan hier snel meer helderheid brengen.

Noot 11 Klinkt zwaar, maar kan heel leuk zijn. Zie bijvoorbeeld het televisieprogramma 'De achterkant van het gelijk', waar een groep samen zoekt naar grenzen.

- 7.2 Herstructurering heeft alles te maken met leefbaarheid, maar lijkt thans organisatorisch een ander spoor te volgen. De (technisch-juridische?) toetservaringen die met de herstructureringsregeling worden opgedaan, lijken nauwelijks een bijdrage te leveren in de leefbaarheidsdiscussie. De *conclusie voor het gidsproject* is dat de herstructureringservaringen (en visies) een plek verdienen in het gidsproject, bijvoorbeeld als eerste concrete casuïstiek.
- 7.3 Leefbaarheid is opgenomen in het BBSH en dat vereist te zijner tijd toetsing. Het hoe en wat van die toetsing is echter nog in nevelen gehuld. De *conclusie voor het gidsproject* is dat met die toetsing via een simulatie nu al (ex ante) ervaring kan worden opgedaan. Droogzwemmen dus.

In deze paragraaf trokken we overigens ook een veel algemenere *beleidsmatige conclusie*. Omdat men op de IVH-werkvloer zelden neurotische vragen, spoedeisende opdrachten en harde deadlines krijgt over leefbaarheid, kan bij IVH-medewerkers de indruk ontstaan dat leefbaarheid geen echte prioriteit behoeft. Misschien moet 'de top' dus veel meer neurotische vragen en eisen stellen.

Een gevaar dat onlosmakelijk kleeft aan conclusies zoals die in dit hoofdstuk gepresenteerd werden (en de ervoor liggende analyse), is dat men er misschien en beetje moedeloos van wordt ('tsjee d'r moet nogal wat veranderen en verbeteren').

Mocht dat het geval zijn, dan doet met er goed aan om te beseffen dat in de gesprekken zoals die gevoerd zijn over de IVH en leefbaarheid, de neiging bestaat vooral aandacht te besteden aan zaken die nog niet, of minder goed, geregeld zijn. Een dergelijk pessimistische focus is prima, want het kan - het moet - altijd beter en mooier en dat lukt alleen als men steeds weer vlekjes wegpoetst, de gaten vult en prestaties opkrikt. Omdat men eerst moet vaststellen wat er aan schort, wordt de analyse eigenlijk altijd te zwartgallig en pessimistisch van toon. Dat mag er - zeker in het geval van de IVH - niet toe leiden dat men het geloof in eigen kunnen en ambitie verliest.

We wijzen daarom nog maar eens op enkele - voor leefbaarheid belangrijke - sterke punten:

- de professionaliteit van de IVH-medewerkers;
- de grote kennis van een veld gecombineerd met de kennis van het rijksbeleid;
- de gedeconcentreerde organisatievorm; een vorm waar andere departementen nauwelijks over beschikken;
- dit punt wordt nog versterkt door de koppeling die gelegd kan worden naar de - eveneens gedeconcentreerde inspecties van de ruimtelijke ordening en het milieu;
- binnen de IVH is misschien de kennis over - en ervaring met - het nieuwe (!) terrein der leefbaarheid nog niet breed gezaaid (al wordt daar nu aan gewerkt). Er is in het verleden wel degelijk heel veel kennis er ervaring opgedaan op een vergelijkbaar terrein: de stadsvernieuwing. Als we het hele beeld kort samenvatten zou het credo dus kunnen zijn dat de komende leefbaarheidsinspanningen van de IVH nog de nodige inzet zullen vergen, maar dat dit ongetwijfeld zal lukken, omdat het fundament en de mensen gewoon goed zijn.

Deel 2 Invulling gidsproject leefbaarheid

1 Voorwaardelijk en flexibel aan de slag

Aan het einde van elk gesprek is steeds gevraagd naar de bereidheid van de gesprekspartners, en zijn of haar collega's van de desbetreffende inspectie, om aan het gidsproject leefbaarheid deel te nemen.

Die bereidheid en motivatie is er zeker. Als ook nog gekeken wordt voor wie deelname echt nuttig of noodzakelijk is, komt men op ± 3 personen per inspectie waarbij men overigens niet uitsluit dat dit er na verloop van tijd meer zullen worden.

Op basis van de gesprekken, het leeswerk in de oriënterende fase en de overleggen met de begeleidingscommissie is gekozen voor een verdere invulling van het gidsproject leefbaarheid.

Alle ideeën die in dit deel gepresenteerd worden zijn overigens in de gesprekken door een of meer gesprekspartners aangedragen. Om twee redenen betreft het nog een eerste invulling:

- er zijn enkele algemene voorwaarden waaraan moet worden voldaan, wil het project niet het gevaar lopen snel ten onder te gaan (zie het volgende hoofdstuk);
- we willen de invulling thans nog niet dichttimmeren; de mogelijkheid moet blijven bestaan om naar aanleiding van wensen en behoeften van de deelnemers, of naar aanleiding van actuele ontwikkelingen, de invulling aan te passen.

2 Voorwaarden

Desgevraagd verbonden een aantal gesprekspartners expliciet een aantal voorwaarden aan deelname aan het project, terwijl daarnaast ook in deze notitie nog een aantal voorwaarden zijn opgeborreld.

- Er moet tijd en energie gereserveerd worden voor het onderwerp leefbaarheid en het gidsproject. Volgens enkele gesprekspartners zou de deelnametijd niet ingepland zijn en dus niet te verantwoorden zijn. Dit is onjuist! In het jaarprogramma 1997 blijkt voor ieder kantoor 2 dagdelen voor 2 medewerkers per maand (dus: 2 dagen p.m./p.k.¹²) ingepland te zijn.
Vanzelfsprekend moet niet vergeten worden ook in het jaarprogramma 1998 capaciteit voor leefbaarheid in te plannen.
- Van de dienstleiding wordt door vele gesprekspartners een actievere opstelling en meer expliciete sturing gevraagd bij dit project en bij het onderwerp leefbaarheid in het algemeen (zie ook deel 1, paragraaf 7.3: als er geen vragen, eisen en deadlines 'van boven' komen, is het kennelijk geen serieus onderwerp).
- De in het gidsproject te investeren tijd/energie en de te geven sturing en prioriteit zouden veel krachtiger gefocust kunnen worden als er sprake is van een duidelijke DGVH ambitie die breder gaat dan de enigszins sleets geworden ankerpunten waar velen zich al zo lang aan vasthouden (het fysieke, de regels, de doelgroep). Een ambitie die ook tegemoet komt aan vele uitdagingen die de volkshuisvestingssector nog voor de boeg heeft (en waar IVH-medewerkers soms nu al heel concreet mee worstelen).
Aan een dergelijk stuk wordt op dit moment nog gewerkt (businessplan DGVH) en zowel het werk als het stuk overstijgen verre het gidsproject leefbaarheid, reden waarom we er hier verder niet op ingaan. Van belang is wel dat men beseft dat een nieuw beleidsstuk en een bredere ambitie, ondanks alle daaraan ten grondslag liggende discussies, niet 'zomaar' op de werkvloer wordt begrepen en geïnternaliseerd. Zoiets vergt opleiding, oefening, het afleren van oude en het aanleren van nieuwe patronen, etc.
- Een volgende - heel concrete - voorwaarde is dat er binnen elke inspectie minimaal één vaste persoon (plus vervanger) moet zijn die als aanspreekpunt voor dit project (en het onderwerp leefbaarheid) optreedt. Zonder dit minimale organisatorische dwarsverband tussen de acht inspecties is verder doorgaan niet zinvol. Het spreekt voor zich dat deze aanspreekbare personen ook echt aanspreekbaar zijn voor het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden. Motivatie en tijd zijn hiervoor minimale vereisten. Een zekere continuïteit (ongeveer twee jaar doorgaan) is hier ook van belang. Ditzelfde geldt overigens ook voor de figuur van de 'IVH-coördinator leefbaarheid'. Het mag opvallend genoemd worden dat de meeste gesprekspartners de draad kwijt waren wie dit nu was. Overigens moet vermeden worden dat deze 'aanspreekmedewerkers' de enigen worden of blijven die in hun inspectie iets van leefbaarheid af weten. Het zijn eerder de kwartiermakers.
Het verdient aanbeveling dat er uiteindelijk een helder IMT besluit komt te liggen over de aanspreekbare personen per kantoor (wie is het, wie is vervanger) en de taak die zij hebben.
- Gezien de breedte van het onderwerp leefbaarheid en de daardoor voor de IVH relevanter wordende betrokkenheid van andere departementen op

Noot 12 Per maand/per kantoor; in totaal dus een kleine 200 dagen voor 1997.

leefbaarheidsterrein, zal nagedacht moeten worden over communicatie- en beïnvloedingslijnen tussen die andere departementen en de IVH. Als 'veldorganisatie' heeft de IVH immers een vrij unieke en - ook voor andere departementen - in potentie zeer waardevolle positie. Een generale staf die integraal met meerdere legers de aanval inzet voor stedelijke vernieuwing, werk, leefbaarheid, veiligheid, zorg, zal die integrale aanpak tot aan het uitvoeringsfront moeten communiceren. Daar is nog onvoldoende over nagedacht en het is dan ook geen wonder dat - met name de ambitieuze IVH-adviseur/makelaartypes - soms last hebben van het 'vergeten frontsoldaatsyndroom'. Misschien zou een betere communicatielijn gelegd kunnen worden via de taskforce leefbaarheid (die nu nog uitsluitend uit VROM'ers bestaat)?¹³

Noot 13 Dit laatste vraagteken is zeer bewust geplaatst. Zoals we in de inleiding van deze notitie stelden: dit stuk is geen organisatie-advies. In deze paragraaf over de meeromvattende voorwaarden voor het gidsproject raken we echter noodgedwongen soms verzeild op het terrein van organisatie-adviezerige aanbevelingen.

3 Algemene opmerkingen bij de uitvoering van het gidsproject

In de gesprekken zijn een aantal punten genoemd die bij de uitvoering van het gidsproject leefbaarheid steeds in het achterhoofd gehouden moeten worden:

- *Hou het concreet.*

Leefbaarheid blijkt voor velen binnen de IVH nog een erg nieuw en vaag onderwerp te zijn. Dat heeft iets met het onderwerp te maken, maar een keiharde formele definitie van leefbaarheid zou het nieuwe, vage en enigszins 'enge' dat aan het onderwerp kleeft niet kunnen oplossen (het zou zelfs wel eens dodelijk kunnen zijn). Dat wat men 'vaagheid' noemt, heeft namelijk veel meer te maken met de andere aanpak en oriëntatie van het werk. Met andere woorden de verbreding en verdieping van het DGVH-werk waarover de IVH-medewerker in anekdote 3 (deel 1, hoofdstuk 3) sprak¹⁴.

Nu kan men breed, diepzinnig en vooral lang over zo'n nieuw onderwerp en andere oriëntatie praten, maar daarmee blijft men zweven op een nogal abstract filosofisch niveau¹⁵. Daar lijken de meeste IVH-medewerkers (nadruk op 'het fysieke' en 'de regels') een bloedhekel aan te hebben. De noodzakelijk concretisering moet dus gevonden worden in de casuïstiek; dat wil zeggen aansprekende voorbeelden die zich in de dagelijkse IVH-werkpraktijk voordoen of zouden kunnen voordoen. Het gidsproject moet over *werk* gaan; de keuzen en puzzels daarin.

- *Hou het dicht bij huis.*

De concrete voorbeelden die in het voorgaande genoemd werden, moeten uit en door de verschillende regio's worden opgediept. Dus niet alleen uit de grotere steden in het westen en midden des lands. De stelregel dat naast elk voorbeeld dat uit een gespannen woningmarkt wordt aangedragen ook een voorbeeld uit een ontspannen woningmarkt moet staan, zal hier waarschijnlijk goede diensten bewijzen.

- *Veld, maar zeker ook DGVH-centraal en andere departementen in de beschouwing betrekken.*

De nadruk die in de gesprekken gelegd werd op de schakelrol van de IVH was veelzeggend (zie deel 1, hoofdstuk 6).

Het gidsproject leefbaarheid mag zich dus niet beperken tot de relatie IVH <-> Veld. Er moet ook iets gedaan worden met de relatie IVH <-> DGVH-centraal en dan met name de vroegtijdig signalerende rol die de IVH ongevraagd (!) moet kunnen spelen. Het lijkt bij dit onderwerp dus gewenst en nuttig om ook 'Haagse' collega's bij dit projectonderdeel te betrekken (DGVH en eventueel andere departementen).

- *Haastige spoed is zelden goed.*

In de gesprekken werd een aantal keren gepleit voor een rustige opbouw. Men stelde dat dit project onontkoombaar zal stoten op fundamentele houdings- en rolvragen (hoe werken we, wat doen we, waartoe is de IVH op aard).

De reflectie op dergelijke vragen vergt tijd, ook als men deze problemen als het ware 'vanzelf' aansnijdt via concrete voorbeelden/casuïstiek.

Misschien moet het project dus op een gegeven moment in de tijd worden uitgesmeerd of eventueel een verlenging krijgen¹⁶.

Noot 14 Deze gesprekspartner viel dan ook met de deur in huis door direct te stellen: "leefbaarheid is helemaal niet vaag". Hij was - dat zal duidelijk zijn - een van de weinigen.

Noot 15 Waarschijnlijk verklaart dit ook het ter ziele gaan van de synergiegroep leefbaarheid die ooit bestond (door enkelen aangeduid als filosofische babbelbox).

Noot 16 Voor alle duidelijkheid: het opdrachteinde is gesteld op 31 december 1997. Uitsmeerbeslissingen zijn niet aan de auteur dezes, doch dienen door begeleidingscommissies (de deelnemers gehoord hebbende) aan 'bazen' voorgelegd te worden.

4 Zes invulvoorstellen

In de gesprekken zijn diverse ideeën gegeven voor een nadere invulling van het project. Door deze ideeën hier en daar te combineren en ze in het licht te plaatsen van de 'analyse' uit deel 1 van deze notitie, kwamen we tot zes mogelijke invullingen.

De invulvoorstellen worden hier globaal gepresenteerd, waarbij het eerste (openings)idee het meest gedetailleerd is uitgewerkt. De voorstellen zijn via een enquête (zie deel 1, par 1.3) door een aantal IVH medewerkers (deels gesprekspartners) met rapportcijfers gewaardeerd en de begeleidingscommissie heeft haar fiat gegeven. Een definitieve start is mogelijk als ook aan de generale voorwaarden uit hoofdstuk 2 (deel 2) is voldaan.

4.1 Seminar. Gebiedsgericht leefbaarheidsbeleid. Wat is het en hoe doe je dat?

Deze activiteit is bewust als opener gekozen. Het betreft een seminar waarbij de kennisoverdracht in de richting van de deelnemende IVH-medewerkers centraal staat.

Duur: 1 dag
Omvang doelgroep: minimaal 2 per inspectie, gokken op 3 à 4; ergo: circa 20 à 30 deelnemers
Plaats: rustig, centraal gelegen congrescentrum (hei/bos).
Kenschets: kennismaking, deelnemer consumeert en kan desgewenst een beetje in de schaduw blijven (individueel actieve inbreng mag, maar is niet vereist).

Programma:

- Opening.
Spreker zet vrij sec onderwerp leefbaarheid neer en spitst licht toe naar IVH.
Mogelijk korte presentatie van de onderhavige notitie? (circa 15 minuten, slechts gelegenheid voor feitelijke vragen).
- Pro en contra.
 - Een spreker (IVH-medewerker) geeft in een betoog van circa 15 minuten aan waarom de IVH niks van doen wil en moet hebben met leefbaarheid. Gechargeerd (doch wel reëel) contra. De spreker speelt dus deels een rol.
Vermoedelijk goede kandidaat¹⁷: Harrie de Vogel (eerste leefbaarheidscoördinator!).
 - Dito pro. Kandidaat: Pim van de Berg.
- De poll.
De aanwezigen brengen hun stem uit (digitaal; òf pro òf contra).
- Eerste discussie.
Aanwezigen kunnen in discussie met pro/contra-sprekers en sprekers kunnen in discussie met elkaar.
Zwart/wit wordt donker- en lichtgrijs.
- Vrij lange koffie time out.
- Rondjes langs wat velden.
Een aantal sprekers belichten in duo's (beleid en praktijk) enkele leefbaarheidsterreinen.

Noot 17 Nog niet gecheckt. De gegeven namen dienen slechts ter indicatie.

Bijvoorbeeld:

- Grote stedenbeleid
- Veiligheidsbeleid
- Integratie (allochtoon/autochtoon)
- Armoede

(NB: 2 à 3 hiervan is maximum)

Per onderwerp treedt steeds een duo op: een departementaal ambtenaar (grote lijn) en een praktijk projectuitvoerder. Beide moeten beschikken over enige VHV-kennis/achtergrond.

Na elk duo volgt vragen/discussieronde: wat moeten/kunnen we hier nu mee als VHV-sector (en IVH in het bijzonder).

NB: de selectie (en briefing) van de sprekers is hier een essentieel onderdeel. Ter gedachtenbepaling een voorbeeld (veiligheidsbeleid):

- Beleidsverhaal door Lodewijk van Vliet, projectcoördinator integraal veiligheidsbeleid BiZa (direct onder Kohnstamm) en vroeger jaren lang werkzaam geweest in de stadsvernieuwing.
- Praktijkverhaal door rayonbeheerder Nieuw Amsterdam (flatwachten, veilig wonen, camera's) of corporatie Helmond (veilig wonen) of projectleider wijk- en buurtbeheer Hoogezand.
Omdat het hier een 'openingsseminar' betreft moeten de sprekers al deels de relatie tussen hun terrein en VHV/IVH kunnen aangeven.
- De bobo spreekt (de bobo's spreken).
Een of twee VHV-bobo('s) van het type Martin van Rijn en/of Hugo Priemus hebben de hele dag bijgewoond en geven een oordeel met inhoudelijke richting (toegespitst op de rol van de IVH).
Eventueel kunnen ze gesecondeerd worden door de pro en contra openers.
- De stemming.
De IVH-deelnemers stemmen definitief (zie poll).
- Vrolijke slotact + borrel.

N.B.: Het geheel kan vrij eenvoudig worden vastgelegd in een boekje/brochure (ter verspreiding binnen de IVH).

Enquête waardering

In de enquête scoorde dit idee het hoogste en is er daarbij nauwelijks sprake van verschillen (vijf keer een 8, één 7 en één 7,5).

Het gemiddelde rapportcijfer komt op 7,8.

Relatie tussen deze activiteit en de analyse

Deze openingsactiviteit (seminar) komt tegemoet aan de constatering (zie deel 1) dat er

- visies, ervaringen en kennis uitgewisseld en ingebracht moeten worden (zie onder andere de paragrafen 5.2 en 6.1);
- een door IVH-medewerkers gedeeld beeld moet ontstaan over leefbaarheid (zie onder andere paragraaf 7.1);
- kennis nodig is over wat andere partijen zijn en doen (zie paragraaf 6.2).

4.2 Ex ante implementatie simulatie; oftewel: droogzwemmen met het BBSH

In deze activiteit gaan de IVH-medewerkers zelf actief aan de slag in de vorm van kleine workshops.

In essentie simuleren we de toetsing van het vijfde presentatieveld op basis van de jaarverslagen van enkele denkbeeldige corporaties.

Duur:	1 dag
Plaats:	een van de IVH-kantoren (eventueel meerdere workshops regionaal gespreid)
Kenschets:	oefening, simulatie van een situatie die over enige tijd reëel is.

Programma:

Het meeste werk zit hier in de voorbereiding. Als de IVH-deelnemers arriveren liggen er een aantal zeer reële (doch feitelijk deels verzonnen) cases. Een gemeente, corporatie die heel veel een creatief aan leefbaarheid werkt, of een corporatie die niks doet ondanks gemeentelijk gesmeek, etc. Een medewerker van de corporatie en een van de gemeente (rollen) kan de casus toelichten.

De centrale vraag voor de IVH-deelnemers is 'wat te doen met casus x, y en z'.

Per casus volgt een nabespreking en op een nog nader vorm te geven wijze wordt een rode draad uit de simulatie gedestilleerd.

Enquête waardering

In de enquête scoorde dit idee 'voldoende' en komt het op een derde plaats terecht. De variatie in de score is hier iets groter (laagste: één maal 5, hoogste: één maal 9, rest zevens).

Het gemiddelde rapportcijfer komt daarmee op: 7.

Relatie tussen deze activiteit en de analyse

Deze activiteit komt tegemoet aan de analyse-uitkomst (zie met name paragraaf 7.3) dat onduidelijk is hoe men (toetsend, interveniërend en adviserend) om zal gaan met de leefbaarheidsprestatie-eisen van het BBSH. Verder worden natuurlijk al doende visies, ervaringen en kennis uitgewisseld (zie de paragrafen 5.2 en 6.2) en wordt gesproken over andere partijen (in dit geval vooral corporaties en gemeenten); de IVH-rol ten opzichte van het veld zal vanzelfsprekend centraal staan (allemaal punten uit hoofdstuk 6).

4.3 Workshop 'stedelijke vernieuwing gepland: de praktijk'

In deze activiteit gaan IVH-medewerkers met een reëel bestaande casus (gemeente/wijk) aan de slag. Er wordt (deels vooraf door ieder 'thuis') gekeken naar de stukken en plannen die in de afgelopen tijd zijn gemaakt (in het kader van GSB, herstructurering, Belstato, BBSH, RO). Er wordt daarbij vooral gekeken naar de onderlinge verbanden en het gevolgde planproces (welke partijen betrokken, hoe verlopen).

Enkele insiders (gemeente, corporaties, desbetreffende IVH) nemen deel om waar nodig toelichting en uitleg te geven.

Een excursie in het gebied (en daarbij wat praatjes/uitleg van bijvoorbeeld politie, bewoners, wijk- en buurtbeheer) wordt in het programma opgenomen.

De casus kan door de deelnemers becommentarieerd worden, maar het idee is in de eerste plaats om de casus als katalysator te gebruiken (hoe ging dat bij elk van de aanwezigen). Centraal daarbij staat niet de vraag goed/fout, maar eerder de vraag welke visie uitgangspunten en ideeën achter de planvorming zitten.

Het gaat hier in eerste instantie om 'substantieel leren' (reflecteren op de heersende norm achter het beleid) en pas in tweede instantie om 'functioneel leren' (verbeteren van de middelen voor het bereiken van de gestelde doelen). De casus dient dus vooral om deze discussie concreet op de grond te houden. Bij de discussie zal vanzelfsprekend steeds worden toegespitst op de rol van de IVH.

Enquête waardering

In de enquête scoorde dit idee als tweede, al is de variatie vrij groot (drie maal een 6, één maal een 7, twee maal een 8, en één maal een 9). Het gemiddelde rapportcijfer komt daarmee op: 7,1.

Relatie tussen deze activiteit en de analyse

Deze activiteit komt tegemoet aan de conclusie (zie paragraaf 7.2) dat ervaringen rond de herstructurering(sregeling) niet mogen ontbreken in de leefbaarheidsdiscussie.

Omdat daarnaast ook de GSB-plannen aandacht krijgen, wordt ook tegemoet gekomen aan conclusies die in hoofdstuk 5 en 6 zijn getrokken (uitwisseling visies, ervaringen, kennis). Door in één casus te kijken naar de verschillende plannen, kaders en geldpotten (bijvoorbeeld GSB, herstructurering, ICES, overig) komt ook de departementale coördinatie in relatie tot de IVH-frontsoldaten (zie paragraaf 6.2) aan de orde.

4.4 Socrates en leefbaarheid

In een Socratische discussie gaat een groep mensen op zoek naar de uitgangspunten en grenzen van hun handelen (vergelijk het televisieprogramma 'de achterkant van het gelijk' van Marcel van Dam).

De zoektocht wordt (pijnlijk) concreet doordat gewerkt wordt met concrete voorbeelden die steeds een stapje verder geduwd worden ("goed, maar stel nu eens dat ...").

De maximale groeps grootte is 10 à 15 mensen (rond één tafel) met een Socrates in het midden die de vragen stelt.

In de voorbereidingsfase zouden deelnemers zelf materiaal moeten aandragen waar Socrates mee kan werken.

Er zijn drie modellen denkbaar (die goed na elkaar zijn uit te voeren):

- 1 De discussie beperken tot IVH-medewerkers.
- 2 VROM (ook DGVH-top, DBD en dergelijke) en IVH.
- 3 Nog breder door ook enkele mensen van gemeenten en corporaties deel te laten nemen.

Enquête waardering

In de enquête scoorde dit idee één na laatste, waarbij van een flinke variatie sprake is (één maal een 4, één maal een 5, twee maal een 6, twee maal een 7, en twee maal een 8). Vier respondenten geven daarbij een duidelijke voorkeur aan een Socratische discussie waaraan zowel IVH/VROM als veldpartijen meedoen; één respondent is dit om het even en één heeft juist een sterke voorkeur om de discussie alleen met IVH-medewerkers te voeren.

Het gemiddelde rapportcijfer komt daarmee op: 6,6.

Relatie tussen deze activiteit en de analyse

Deze activiteit komt in ieder geval tegemoet aan de conclusie dat er snel gekomen moet worden tot een door de IVH-medewerkers gedeeld beeld over (de aanpak van) leefbaarheid en de daarbij te stellen grenzen (zie paragraaf 7.1).

Daarnaast kan - afhankelijk van het gevolgde model - deze discussie tegemoet komen aan de meestal andere conclusies en constatering uit deel 1.

4.5 Schakelen

De centrale gedachte bij deze activiteit is dat de leefbaarheids-IVH's gezamenlijk een onderwerp benoemen (in de leefbaarheidshoek) dat zij gezamenlijk (doch decentraal) nader onderzoeken.

Relevant hierbij is wat hierover in paragraaf 6.2 (deel 1) is opgemerkt. Het te kiezen onderwerp moet dus vernieuwend/signalerend zijn.

Het uiteindelijke resultaat moet een (ongevraagd) IVH-advies zijn dat nuttig is voor rijksgebruik.

Het gaat bij deze activiteit dus niet om een seminar, workshops of iets dergelijks, maar eerder om een langer lopend onderzoeks-/signaleringstraject.

De begeleiding is slechts faciliterend (zaaltje huren, notulen maken, vergadering uitschrijven, geven van onderzoeksmethodologische en - technische tips en dergelijke) en daarnaast wordt het proces (met name de relatie IVH -> Rijk) gemonitord en beschreven.

Het is hierbij in ieder geval van belang om de staart van deze activiteit (aanbieding van het signaal, en dan ...) goed te volgen en gezamenlijk (Rijnstraat/IVH) goed te bespreken. Doel daarvan is om na te gaan wat de wensen, verwachtingen en mogelijkheden van zowel de Rijnstraat als de IVH zijn.

Via deze activiteit ontstaat een terugkoppelrelatie IVH/VROM waarbij vooral de IVH het werk doet. Er zou echter ook een variant uitgewerkt kunnen worden waarbij sprake is van een nog veel sterkere interactieve aanpak: 'De Rijnstraat aan de hand van de IVH op leefbaarheidstocht'. In deze opzet wordt een gemengde groep gevormd die samen aan de slag gaat.

Enquête waardering

In de enquête scoorde dit idee als laatste. Het schakelidee scoort vooral zessen (4 maal), daarnaast een 5 en een 7 en er is slechts één respondent echt enthousiast met een 8,5. Als er geschakeld gaat worden geeft de meerderheid wel de voorkeur aan de interactieve variant (IVH én Rijnstraat samen op leefbaarheidstocht).

Het gemiddelde rapportcijfer komt daarmee op: 6,4.

Relatie tussen deze activiteit en de analyse

Deze schakelideeën komen tegemoet aan de conclusies die in 6.2 getrokken zijn. Verder wordt al doende natuurlijk ook weer gewerkt aan de al eerder genoemde punten.

4.6 Kennisoverdracht recht voor de raap

Gaande het traject dat in het gidsproject wordt gevolgd zal ongetwijfeld blijken dat bij alle betrokkenen doodnormale kennislacunes bestaan. De een wil meer weten over 'de gemeente' (organisatie, secretarie/diensten, verhouding politiek - ambtenaren, financieringsmethodieken), een ander blijkt niets te weten van organisaties in de welzijnshoek, onderwijs, gezondheidssector, politie/justitie, etc. Het gaat hier vaak om basale kennis (wat doen die lui, hoe lopen de lijnen, hoe denken ze in die sector, welke taal spreken ze?).

In de gesprekken bleek al dat hier soms sprake is van grote kennislacunes. Dat is overigens een volstrekt normaal verschijnsel: er bestaat eenvoudigweg niemand die al deze sectoren/terreinen goed kent. In de gesprekken viel echter nog geen lijn te ontdekken in de lacunes en die is er waarschijnlijk ook niet (de een weet veel van x, de andere niets, maar die kent y weer goed).

Daarom moeten deze kennisbehoeften gaande het project nader geformuleerd worden waarna via werkbezoeken, stages of hoorcolleges de lacunes gedicht kunnen worden.

Enquête waardering

In de enquête scoorde dit idee als vierde en met een flinke variatie (één maal een 4, twee maal een 6, één maal een 7, twee maal een 8 en één maal een 9).

Het gemiddelde rapportcijfer komt daarmee op: 6,9.

Relatie tussen deze activiteit en de analyse

Deze activiteit komt tegemoet aan de meer malen getrokken conclusie dat IVH-medewerkers meer informatie en kennis over leefbaarheidsterreinen willen hebben.

4.7 Leren Adviseren

N.B. dit idee is pas later vanuit de begeleidingscommissie toegevoegd en kon dus niet in de enquête ter waardering worden voorgelegd aan IVH-medewerkers.

Dit idee lijkt sterk op het voorgaande, maar richt zich in plaats van het overdragen van cognitieve kennis op het aanleren van adviesvaardigheden. Het aanleren van dit soort vaardigheden is niet eenvoudig, omdat de persoonlijkheid (stijl, ervaring, netwerk, etc.) van de adviseur een essentieel onderdeel van de advisering uitmaakt. Er bestaan een beperkt aantal opleidingen voor adviseurs, maar deze zijn over het algemeen nogal theoretisch, intensief en schrikbarend duur.

De gedachte is daarom dat gaande het gidsproject

- preciezer vastgesteld wordt aan welke specifieke adviesvaardigheden behoefte bestaat;
- in de andere onderdelen gepoogd wordt het oefenen met de adviseursrol zwaarder in te bakken.

Relatie tussen deze activiteit en de analyse

Deze activiteit komt tegemoet aan de constatering dat de IVH een advies/makelaars-rol kan en moet spelen, maar dat er twijfel bestaat of de toerusting daarvoor wel voldoende is (zie o.a. par 2.2, 5.1 en 6.1).

5 Tot slot

In deze notitie is de nadruk gelegd op de IVH in relatie tot het onderwerp leefbaarheid. Dit naar aanleiding van een tiental gesprekken met diverse IVH-medewerkers en een analyse van diverse (veelal interne) stukken van en over de IVH.

Op grond van deze analyse is een opzet gemaakt voor het vervolg van het gidsproject leefbaarheid (dat feitelijk met de gesprekken al begonnen blijkt te zijn).

De voorwaarden die een goede doorloop van het gidsproject mogelijk moeten maken (zie deel 2, hoofdstuk 2) vereisen een aantal beslissingen op hoger niveau.

Voor de verdere invulling is gekozen voor een rustige - vrij passieve - start (kennisoverdracht in seminar). Na deze opening - die in paragraaf 4.1 al iets gedetailleerder is uitgewerkt - kan een verder detailinvulling worden gekozen. De ideeën hiervoor zijn in het voorgaande globaal gepresenteerd.

Bijlage 1 Enkele enquête resultaten

Via de enquête, die met de voorgaande versie van deze notitie aan enkele IVH-medewerkers werd voorgelegd (zie deel 1, paragraaf 1.3), is de herkenbaarheid van de beschrijving/typering van het 1e deel van de notitie gescoord. De beschrijving bleek zeer herkenbaar (gemiddeld rapportcijfer: 8+). Er is daarop ook gevraagd naar wat men het meest treffend, minst treffend en per se onjuist vond. Enkele reacties hebben geleid tot het (redactioneel) bezien van de tekst en deze worden in het onderstaande daarom niet genoemd.

Een samenvatting van de reacties.

Meest treffend en juist

- De wens dat IVH meer en beter moet terugkoppelen naar rijk.
- De dubbele Janskop van de IVH (oriëntatie op top én basis/veld en opstelling als toezichthouder én adviseur/makelaar); 2 keer genoemd.
- De twee soorten IVH-medewerkers (handhavers en ontwikkelaars).
- Onzekerheid over IVH-rol; 2 keer genoemd.

Minst treffend

- Nadruk op IVH-onzekerheid en twijfel; 2 keer genoemd.
- Dat IVH niet goed zou weten hoe om te gaan met gevolgen veranderde VHV-opgave.
- Bij relatie IVH-Rijk is essentie niet zozeer gevraagd/ongevraagd adviseren, maar vooral zorgen dat er tijdig jaarprogramma leefbaarheid ligt.

Onjuist

- De conclusie dat het nooit meer zal worden als vroeger (is zeker geen algemeen gevoel).
- (Enorme) nadruk op toezicht.
- IVH-neiging om zich vooral op klein en zwak te richten; 2 keer genoemd.
- Motivering waarom IVH aan leefbaarheid zou moeten doen wordt te beperkt onderbouwd.