

N10

Stedelijke vitaliteit: ervaringen van een sociaal supervisor

Kees Fortuin, Freek de Meere

KEI kennis-
centrum stedelijke
vernieuwing

AIRFO
JEAN
DIVISI

N 10

KEI | kennis-
centrum stedelijke
vernieuwing |

4	1 Inleiding
11	2 Wat doet een sociaal supervisor?
16	3 Ervaringen
22	4 De opgave
25	Noten
26	Referenties
27	Over KEI
28	Colofon

N10

Dat de stedelijke vernieuwing meer is dan alleen volkshuisvesting is ondertussen wel bekend. Om daadwerkelijk een kwaliteitsslag te maken moet worden ingezet op een brede aanpak met een combinatie van fysieke en sociaal-economische maatregelen. Het verbinden van deze maatregelen stuit in de praktijk op de nodige problemen. In het kennisprogramma Sociaal-fysieke wijkaanpak is met onder andere de Leidraad sociale wijkvisie en de Sociale verbouwing (programma van eisen) een eerste aanzet gegeven (zie www.kei-centrum.nl/sociaal-fysiek) om meer samenhang te brengen tussen de verschillende sectoren.

Om de sociale input in het proces te versterken hebben Kees Fortuin en Freek de Meere (Verwey-Jonker Instituut) het concept van de sociaal supervisor uitgewerkt en in de praktijk gebracht. Een sociaal supervisor is een nieuw type professional in de stedelijke vernieuwing, die concreet een brugfunctie vervult tussen de fysieke en sociale discipline. De sociaal supervisor zorgt voor de inbedding van het ontwerpproces in de sociale context. Hij of zij voegt vanaf het begin van het proces sociale beelden (identiteit) toe en bewaakt de sociale kwaliteit van de wijk en de plannen. Zo wordt getracht de volgzame rol van de sociale partijen om te buigen naar een leidende, en tegelijk meer ruimte en flexibiliteit in het ontwerp-proces te bouwen.

De auteurs willen door middel van dit essay graag hun ideeën en eerste praktijkervaringen met u delen. U kunt met hen in discussie gaan via www.kei-centrum.nl/sociaalsupervisor.

Veel leesplezier.

Esther Agricola, directeur KEI
Gerben Helleman, adviseur KEI

1 Inleiding

1.1 Het gonzen van de stad

“This report attempts to explain what creates the buzz and how a city can retain it, without overheating or losing momentum. Our core argument is that the buzz comes from the spirit, or soul, of a place. It is soul – that indefinable X factor – which gives a city its character and makes it a special place to live in or to visit.”

Dit citaat komt uit de studie *Northern soul. Culture, creativity and quality of place in Newcastle and Gateshead (2003)* van Anna Minton. Minton stelt daarin dat een stad gonst door de *soul* of *spirit* die ze heeft, en niet door de fysieke verschijningsvorm. Zij is niet de eerste die tot deze conclusie komt. Al in 1961 opende Jane Jacobs haar beroemde boek *The Death and Life of Great American Cities* met de zin: *“This book is an attack on current city planning and rebuilding”*. Jacobs vond de toenmalige stadsplanning te fysiek georiënteerd. Er was te weinig oog voor de sociale vorm en betekenis van de stedelijke omgeving en voor de economische omgeving. Haar denken klinkt veertig jaar later door in de drie pijlers van de Nederlandse stedelijke vernieuwing.

Wat Jacobs fascineerde, is de dynamiek en vitaliteit van *de stad als stad*. Die vragen om meer dan een optelsom van fysieke, sociale en economische interventies. Zeker grote steden kennen de ongekeerde dichtheid van sociale interactie en activiteit die we associëren met vitaliteit, dynamiek en innovatie. Die interactie hoeft niet altijd ‘leuk’, verrijnd of harmonieus te zijn. Integendeel: creatieve steden, steden die een ‘gouden eeuw’ doormaken: *“(...) are almost certainly uncomfortable, unstable cities, cities in some kind of basic collective self-examination, cities in the course of kicking over the traces”* (Hall 2002, p. 34). Een creatieve stad is een stad met problemen, ze kan niet anders dan die problemen aanpakken en moet daarvoor innoveren. De innovatoren komen vaak van buiten, zij zijn eigenlijk outsiders in steden die op zichzelf al outsiders zijn (idem, p. 35). Een planmatige, door de overheid geleide innovatie lijkt niet de beste papieren te hebben: *“it seems likely that bottom-up, small-scale, networked innovation will always be necessary for really fundamental economic change”* (idem, p. 36). Een vitale stad ontstaat met andere woorden in en door de samenleving zelf, niet door de overheid.

De stedelijke opgave is daarom niet gediend met een uitsluitend fysieke benadering. Deze miskent de complexiteit van de opgave, maar

kan ook niet omgaan met de beweeglijkheid van de hedendaagse wereld. Terwijl de stenen dezelfde blijven, ontwikkelt het leven zich in razend tempo waarbij het steeds nieuwe vormen aanneemt. Het is ondenkbaar om bij iedere verandering van maatschappelijke omstandigheden een nieuwe fysieke vorm of een nieuwe stedelijke vernieuwing te laten plaatsvinden. De flexibiliteit die nodig is, zal langs andere weg tot stand moeten komen. Vandaar ons pleidooi om de sociale inbreng in de stedelijke vernieuwing te versterken. Deze mag in de *fuzziness* van de stedelijke ontwikkeling niet ontbreken. We hebben daartoe de figuur van een sociaal supervisor ontwikkeld. In dit essay vragen we ons af wat een sociaal supervisor kan bijdragen aan processen van stedelijke ontwikkeling.

In dit eerste hoofdstuk gaan we in op de opgave die steden eigenlijk altijd hebben. Steden staan voor de taak om via het ontwikkelen en beheren van hun hulpbronnen hun positie te midden van andere steden te versterken. Een sociaal supervisor is dan gericht op de hulpbron 'sociaal en creatief kapitaal'. Deze staat in de stedelijke vernieuwing niet op zichzelf maar moet in samenhang worden gezien met ruimtelijke en fysieke hulpbronnen als de woningvoorraad en de stedelijke ruimte. In het tweede hoofdstuk schetsen we de rol, positie en het instrumentarium van een sociaal supervisor. We bespreken vervolgens in hoofdstuk 3 praktijkervaringen in Schiedam en Zaanstad. In hoofdstuk 4 trekken we een aantal conclusies over de randvoorwaarden en de opgaven voor de toekomst.

1.2 De stedelijke opgave

Wat is dan die stedelijke opgave, waarvoor een grotere sociale inbreng noodzakelijk is? Op dit moment staat het denken van Richard Florida (2004) over *creative capital* in het centrum van de belangstelling. Hij onderscheidt drie lijnen waarlangs is nagedacht over de ontwikkeling van steden. Allereerst de *social capital* benadering van Putnam. Deze stelt dat de ontwikkeling van de *civil society* en de gerichtheid op sociale cohesie het wel en wee van steden bepalen. Florida bestrijdt dit. De meest succesvolle steden zijn volgens hem juist *niet* de steden die het zwaarst inzetten op sociale samenhang. De tweede lijn is de *human capital* benadering van Jane Jacobs. Zij legt de nadruk op het belang van de mensen die de stedelijke samenleving vormen. Uiteindelijk vormen zij, met hun dromen, talenten, frustraties en ambities de basis van de stedelijke ontwikkeling. Florida vindt deze benadering te weinig specifiek. Hij beschouwt zichzelf als representant van de derde lijn, de *creative capital* benadering. Hierin

zijn het niet zomaar 'de mensen' die een stad succesvol kunnen maken, maar met name de creatieve klasse. Deze bestaat niet noodzakelijkerwijs uit alleen artistieke beroepsgroepen, maar uit alle hooggeleide groepen, met name als ze vrije beroepen of beroepen met een grote mate van autonomie uitoefenen. De analyse van Florida wijst uit dat de steden die beschikken over een omvangrijk *creative capital* (waaronder naast de creatieve klasse bijvoorbeeld ook een hoge mate van diversiteit wordt verstaan) het goed doen in de concurrentiestrijd met andere steden om bijvoorbeeld innovatie en economisch succes. Voor de steden met een groot *social capital* geldt dat daarentegen niet. Zij bevinden zich in de achterhoede van de concurrentiestrijd.

Nu legt Florida allerminst de vinger op de factoren die een stad tot economisch winnaar *maken*. Een stad moet ooit een creatieve klasse hebben ontwikkeld en hoe krijgen de huidige verliezers dat voor elkaar? Het voorlopige antwoord van Florida lijkt te zijn: 'Dat kan niet. De winnaars trekken meer *creative capital* aan maar de verliezers raken het kwijt'. Er lijkt dus een onoverbrugbare tweedeling te ontstaan tussen steden: de winnaars worden steeds sterker, de verliezers steeds zwakker. *Creative capital* is de sleutel – de enige sleutel – tot de toekomst van de stad. Heb je die sleutel niet: pech gehad!

Er zijn echter andere mogelijkheden. Steden (en ook landen en wijken) beheren en ontwikkelen hun hulpbronnen. Hulpbronnen zijn bijvoorbeeld de lokale identiteit, het sociale en culturele kapitaal, bestuurlijke netwerken, economische factoren, de kwaliteit van het ambtenarenapparaat, de woningvoorraad enzovoort. Steden gebruiken die hulpbronnen, maar ontwikkelen ze tegelijkertijd om hun positie te verbeteren te midden van andere steden. Afhankelijk van de manier waarop de eisen van de tijd zich ontwikkelen, proberen ze mee te bewegen. Die eisen veranderen, de kansen kunnen altijd keren en dat kan ertoe leiden dat hulpbronnen aan belang inboeten of winnen. Naarmate de stad dit spel behendiger speelt, groeien haar toekomstmogelijkheden. Sociale, fysieke en economische ontwikkelingen werken op elkaar in. Niet alleen de overheid of professionele instellingen spelen daarin mee, maar ook (de individuen in) de samenleving als zodanig. 'De stad' is in dit verband dan ook geen monoliet, maar een netwerk van ontwikkelingen dat op elkaar ingrijpt en talloze actoren omvat, zowel binnen als buiten de bestuurlijke grenzen ervan. Denken dat één actor – laten we zeggen het stadsbestuur – de stad op zichzelf kan redden is naïef. Denken dat één oplossing – alle kaarten op de creatieve klasse – dat kan, is net zo naïef.

Zo hoeft stedelijke revitalisering niet te beginnen bij een omvangrijke creatieve klasse. Steden die daarover niet beschikken, kunnen er goed aan doen de boel bij elkaar te houden of te brengen en een omvangrijke *civil society* te ontwikkelen (*social capital*). In dit klimaat kunnen individuen met initiatief gedijen en gaan werken aan een fijnmazige stedelijke structuur van voorzieningen en bedrijvigheid (*human capital*). Tot deze individuen behoren zeker ook de nog niet gearriveerde culturele voorhoedes, zoals skaters, krakers of rappers. Zij kunnen in een arme buurt tegen lage kosten hun talenten ontwikkelen, terwijl de creatieve klasse domineert in de (gegentrificeerde) duurder buurten. Uit deze culturele voorhoedes ontwikkelt zich de culturele elite van de toekomst, die op een gegeven moment een aanzuigende werking kan uitoefenen op de creatieve klasse (*creative capital*) van elders. Daarmee heb je een culturele strategie die vertrekt vanuit het sociaal kapitaal van de stad.

Stedelijke vernieuwing is in ons land nauwelijks een culturele strategie, maar overwegend een fysieke. Ontwikkelingsstrategieën echter kunnen verweven raken. Zo kan een fysieke operatie verweven raken met de sociale ontwikkeling wanneer de stad haar sociale kapitaal vermeerdert, bijvoorbeeld in de manier waarop ze met diversiteit en 'het vreemde' omgaat. In wezen is ook woningdifferentiatie een dergelijke strategie: je brengt weliswaar gewenste, maar toch vreemde elementen in: je bouwt huizen voor mensen met hogere inkomens in een stadsdeel dat gekenmerkt wordt door lagere inkomens. Dat vraagt om complementaire sociale strategieën om die mensen goed te laten landen in de stad. Je kunt ook de fysieke strategie verweven met een culturele. Het creatieve potentieel (*human capital*) kun je versterken in de fase waarin fysieke plannen worden gemaakt en gebouwen worden verworven. Deze kunnen dienen als goedkope broedplaatsen voor culturele en ondernemende voorhoedes. Tijdelijke bestemmingen van gebouwen zijn dan veel meer dan alleen maar zand in de raderen van de fysieke machine; ze faciliteren de ontwikkeling van creatief kapitaal.

1.3 Drie niveaus van stedelijke ontwikkeling

Stedelijke vernieuwing moet geen serie klussen zijn die routinematig wordt afgewerkt. Ontwerpers en uitvoerders moeten hun werk plaatsen in het licht van drie niveaus van actie tegelijkertijd:

- 1 Dat van de ontwikkeling van de stad als geheel en van de manier waarop de stad haar hulpbronnen kan benutten en ontwikkelen;

- 2 Dat van de interactie tussen en gezamenlijke inzet van de fysieke, sociale en economische sectoren;
- 3 Dat van de kracht en kwaliteit van elke sector afzonderlijk.

De sociale inbreng moet op ieder niveau een nieuwe impuls krijgen. Dat vraagt om een sociale aanpak die de vitalisering van de stad in haar geheel probeert te versterken. De ervaring is dat dit bewustzijn ontbreekt. Een achterstandswijk heeft een positie in de stad, en sociale interventies in die wijk hebben beperkt effect zolang de wijk in de stad beleefd blijft worden als het afvalputje. Binnen het systeem van de stad als geheel zijn mechanismen werkzaam die de wijk op haar achtergestelde positie houden omdat zij nu eenmaal die functie vervult in de stad (het eerste niveau). Op het tweede niveau telt de sociale sector nauwelijks mee. Deels is dat zwakte, die voortkomt uit het feit dat de aansturing, de inbedding en het gebrek aan middelen de sector klein houden terwijl de sector ook zichzelf klein en ondergeschikt maakt. Deels ook is een fysieke benadering zozeer gericht op interventies ter plekke – daar moet immers gebouwd worden – dat een perspectief op de gehele stad als verstoring van het werkproces wordt ervaren en vanuit het uitvoerende niveau dus actief wordt tegengegaan. Op het tweede niveau moet ‘invechten’ dus het devies zijn voor de sociale sector. Op het derde niveau is het belangrijk dat een peuterleidster niet alleen op een aangename manier met de kinderen de ochtend doorkomt, maar ook trots is op de bijdrage die ze aan de wijk levert. Haar manager moet proberen het peuterwerk aantrekkelijk te maken voor hoger opgeleiden zonder de herkenbaarheid van bestaande groepen geweld aan te doen. En het is natuurlijk heel goed mogelijk om het peuterwerk kwalitatief zo hoogstaand te maken dat het de stad op de kaart zet als sociaal innovator, zoals een aantal jaren geleden De Batavier in Rotterdam veel belangstelling trok met haar vernieuwende benadering.

Elk handelen moet in beginsel in het licht van alle drie de niveaus tegelijk worden geplaatst. Een actie kan op een bepaald niveau een maximaal effect sorteren, maar toch beneden de maat zijn omdat ze op de andere niveaus contraproductief uitwerkt. De sociale sector kan bijvoorbeeld maximaal inzetten op bewonersinspraak (het derde niveau), maar als die inspraak er niet toe leidt dat de fysieke sector haar handelwijze aanpast (het tweede niveau), organiseer je frustratie en dat kan op het eerste niveau bijdragen aan een negatieve sfeer in de stad.

Drie niveaus tegelijk, dat zal de opgave in de stedelijke vernieuwing zeker complexer maken. Maar het zal het perspectief op daadwerkelijke vernieuwing en dynamisering van de stad ook aanzienlijk vergroten, en daarmee de effectiviteit van de stedelijke vernieuwing als instrument van beleid. Complexiteit is op zichzelf geen tegenargument. Integendeel, in de bedrijfswetenschappen circuleert het adagium dat de complexiteit (en dus het repertoire aan scenario's dat een organisatie kan ontwikkelen) moet passen bij de complexiteit van de omgeving ('*requisite variety*').

De meeste kritiek in het kader van de stedelijke vernieuwing richt zich weliswaar op de sociale sector, maar als het gaat om het vereiste om op drie niveaus tegelijk te denken doet de sociale sector absoluut niet onder voor de fysiek-ruimtelijke. Daar is de aandacht immers primair op de eigen sector gericht. Beter gezegd: de eigen manieren van werken zijn zo vanzelfsprekend dat ze als het enige logische en juiste perspectief worden gezien. Daarmee lijkt het probleem van het tweede niveau al opgelost. Overdreven gezegd: als de sociale sector nu maar precies doet zoals de fysieke, komt het allemaal goed. Zodra eenmaal de fase van de visieontwikkeling is gepasseerd, raakt ook het eerste niveau uit beeld en wordt het project een klus die je doet door met je rug naar de stad te gaan staan en je schouders eronder te zetten. Het derde niveau, dat van de kwaliteit van de fysieke sector op zichzelf, is in dit essay niet aan de orde. Maar het is denkbaar dat je op dezelfde manier naar een bouwvakker kunt kijken als naar de peuterleidster in de sociale sector.

Er zijn ondertussen wel hoopvolle ontwikkelingen. De aandacht voor het eerste niveau groeit, getuige het nadenken over creatieve steden en de pleidooien voor de 'culturele factor'. Het tweede niveau, met name de relatie tussen sociaal en fysiek, krijgt aandacht op zowel het rijks- als het gemeentelijke niveau (zie onder andere www.kei-centrum.nl/sociaal-fysiek voor het dossier sociaal-fysieke wijkaanpak). Op het derde niveau is in het verleden gewerkt aan het versterken van de sociale infrastructuur en sociale agendavorming. Alle aandacht gaat nu uit naar de WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning), waarin het zorgperspectief overheerst. Het wijkgerichte sociale werk bevindt zich intussen in een deplorable staat, waar het op eigen kracht misschien niet uitkomt. Hoopvol is dan weer het WRR-advies *Vertrouwen in de buurt*, dat aanknopingspunten bevat voor een 'opfrisoperatie' van de sociale sector en een prominente rol lijkt te gaan spelen.

Wat kun je doen om de sociale input in het proces te versterken? Een aantal jaren geleden zijn we in de praktijk begonnen met de figuur van een 'sociaal supervisor'¹. In dit essay werken we dit concept nader uit en bespreken we de ervaringen ermee.

1.4 Een sociaal supervisor

Achter het concept van de sociaal supervisor ligt de gedachte dat een sociale inbreng in de stedelijke vernieuwing met name productief is als deze vanaf het allereerste begin wordt toegepast. Het 'instrument' heeft daarmee raakvlakken met dat van de stedenbouwkundig supervisor, die in grote, complexe projecten vanaf het begin de ruimtelijke samenhang en stedenbouwkundige kwaliteit bewaakt. Grofweg onderscheiden we twee belangrijke motieven om een sociaal supervisor aan te stellen:

- 1 De ambitie om een stedelijk gebied te creëren waar het én prettig toeven is én het sociale raamwerk tegen een stootje kan. Waar een stedelijk ontwerper 'beelden' kan maken om zijn bedoelingen duidelijk te maken, kun je ook sociale beelden, sfeerbeelden, schetsen van het beoogde sociale klimaat maken: levendig of rustig, zakelijk of ontspannen, vluchtig of stabiel². De sociale beelden moeten worden vertaald naar een ontwikkelingsstrategie en leiden en inspireren de planvorming.
- 2 Het bewaken van de *overall* en sociale kwaliteit van de plannen. De sociaal supervisor wijst op mogelijkheden om tijdens het ontwikkelingsproces gunstige sociale effecten te behalen. In de huidige praktijk zijn 'andere' partijen en belangen veel beter georganiseerd en uitgerust dan de sociale sector, ook voor de confrontatie van belangen.

De sociale sector is op dit moment goed in staat te zeggen hoe groot de problemen zijn in een stedelijk gebied en welke voorzieningen nodig zijn. Gevraagd naar sociale beelden blijft het echter te lang te stil. Tegelijkertijd is de sociale sector dermate volgzzaam dat ze de confrontatie van belangen in het ontwikkelingsproces nog nauwelijks als punt van aandacht ziet. Men ziet zichzelf veeleer als uitvoerder van visies die vanuit het fysieke denken worden geformuleerd of als smeerolie van het fysieke proces. Een sociaal supervisor heeft de taak om deze volgzame rol om te buigen in een leidende.

2 Wat doet een sociaal supervisor?

2.1 Taken

Een sociaal supervisor faciliteert de inbedding van het ontwerpproces in de sociale context.

Architecten, stedenbouwkundigen en hun opdrachtgevers proberen vaak het ontwerp aan te laten sluiten bij de omgeving en geschiedenis van de plek. De sociaal supervisor doet hetzelfde, maar besteedt daarbij met name aandacht aan sociale aspecten. Belangrijke thema's waarover hij informatie verzamelt zijn de lokale, sociale geschiedenis, de lokale cultuur (met name die met een kleine 'c'), de identiteit en het (potentiële) gebruik van het gebied. Vanuit deze kennis geeft hij input aan het ontwerp-proces, ontwikkelt hij strategieën om sociale beelden te laten ontstaan en bewaakt hij de sociale kwaliteit van het te ontwikkelen gebied. Meer concreet komt dit op het volgende neer:

- Een sociaal supervisor ontwikkelt 'sociale beelden' die passen bij het gebied of het project.

Het beeld van een gebied ontstaat uit de beleving ervan. Dit heeft altijd te maken met de dingen die er gebeuren. Uit wat mensen meemaken, vormt zich een beeld, niet alleen visueel maar ook emotioneel: mensen maken in een gebied plezierige of onplezierige dingen mee. Het beeld is bovendien nooit 'af' en verandert voortdurend (zie par. 2.4). Verschillende mensen ontwikkelen verschillende beelden. Ook de geschiedenis is van belang. Als een winkelier al jarenlang met hetzelfde overlastprobleem worstelt, zal hij weinig vertrouwen hebben in initiatieven om er iets aan te doen. Zo kan het verleden een rem worden, maar net zo goed kunnen positieve gebeurtenissen een vliegwieleffect geven.

- Een sociaal supervisor ontwikkelt strategieën om gewenste beelden te realiseren, alsmede organisatieconcepten om het gewenste sociale klimaat te borgen en te laten 'meebewegen' met de veranderende omstandigheden.

Omdat sociale beelden geworteld zijn in gebeurtenissen en gebeurtenissen nooit ophouden, is er een zekere mate van regie nodig op wat er gebeurt. Deze regie houdt niet op als het gebied voltooid is, maar moet ook daarna blijven bestaan. De opgave is daarbij veel breder dan het

organiseren van inspraak. Een continue ontwikkeling van sociale structuur aan de hand van gebeurtenissen en activiteiten is noodzakelijk. Om een dergelijke continuïteit te kunnen garanderen, maar ook om vanuit een professionele blik te kunnen (voort)bouwen aan de sociale beelden, structuur en sociale kwaliteit, is een organisatie nodig. Essentieel is dat deze geen eenzijdig technische of commerciële benadering moet hebben, maar gericht moet zijn op het benutten van de sociale mogelijkheden.

- Een sociaal supervisor bewaakt de sociale en de *overall* kwaliteit van het te ontwikkelen gebied of project.

De sociaal supervisor is pleitbezorger van de sociale kwaliteit in het ontwikkelingsproces. Hij behoedt het project voor misstappen en wijst op kansen om tijdens het ontwikkelingsproces gunstige sociale effecten te behalen. Het gaat daarbij niet om het behartigen van institutionele belangen of om een sociale eenzijdigheid als tegenwicht tegen andere eenzijdigheden. De opgave van de stedelijke vernieuwing kan alleen vanuit het perspectief van de ontwikkeling van de stad als geheel goed op zijn plek komen. De sociaal supervisor bepleit het sociale gezichtspunt dan ook niet vanuit een sectoraal, maar een integraal perspectief.

2.2 De positie van de sociaal supervisor

De sociaal supervisor speelt vooral een rol in het procesmanagement van stedelijke vernieuwingsprojecten en minder in de uitvoering. Zijn inbreng ligt op het programmaniveau en in de mate waarin hij partijen met hun ambities en doelen samenbrengt. Hij zal met overtuigingskracht en verzamelde informatie in de relatie tussen de verschillende partijen het verschil moeten maken.

Hij werkt mee aan het schrijven van het masterplan. Dit plan is de basis voor de ontwikkelingsrichting die hij kiest. Zijn adviezen richten zich op het bestuurlijke niveau en op het programmamanagement. Hij heeft voor de advisering een budget nodig en kan aanwijzingen geven over de benodigde inzet van mensen, middelen en competenties door de gemeente en het projectbureau. Die mensen, middelen en competenties moeten dan uiteraard wel aanwezig en beschikbaar zijn. Dit stelt eisen aan het bestuurlijke niveau. Daar moet daadwerkelijk de ambitie aanwezig zijn om een sociale prestatie neer te zetten. Omdat het sociaal supervisorschap een concept in ontwikkeling is, moet er nogal gepioneerd worden. Daarvoor zijn goede relaties met sociale uitvoerders van belang.

Bij voorkeur zoekt de sociaal supervisor samenwerking met lokale sociale instellingen (waaronder niet alleen welzijnsinstellingen maar ook onderwijs, sport, cultuur en politie), maar ook commerciële partners van buiten de gemeente zijn interessant.

2.3 Sociale kwaliteit

Bij de door de sociaal supervisor te bepleiten sociale kwaliteit hanteert hij drie richtinggevende concepten. Een goede balans tussen die drie is van belang, omdat een eenzijdig accent op één ervan de kracht en het innovatieve vermogen van het gebied weer teniet kan doen.

Sociale vitaliteit

Sociale vitaliteit heeft betrekking op de dynamiek in het gebied in sociale en economische zin. We verstaan daarbij onder vitaliteit niet alleen het harmonieuze beeld van levendigheid, bezieling, vrijheid en groei. Vitaliteit betekent namelijk niet dat conflicten, wrijvingen, ergernissen en calamiteiten niet zouden vóórkomen, maar veel meer dat ‘het gebied’ hiermee om kan gaan. Fysiek en ruimtelijk gezien zijn de mogelijkheden voor verandering en aanpassing gering. In de praktijk zal een gebied zich aan veranderingen primair moeten aanpassen via sociale en economische processen.

Sociale veiligheid

Een samenleving zal uiteindelijk haar eigen veiligheid moeten produceren, hoe nodig de professionele ‘veiligheidsmakers’ ook zijn. De kwaliteit van de sociale relaties is zoals bekend de belangrijkste determinant van veiligheidsbeleving. Daarom moet er in de stedelijke vernieuwing een publiek zijn dat een binding heeft met de ruimte en die ruimte in bescherming neemt. Sociale activiteiten zorgen voor sociale structuur en dus voor veiligheid. Zij faciliteren het ontstaan van sociale netwerken die de veiligheid bieden om zonodig in te kunnen grijpen. Dat geldt al tijdens de bouwfase. Kinderen bijvoorbeeld maken zich de fysieke ruimte op een heel intense manier eigen. Vanuit het oogpunt van fysieke veiligheid is het misschien wel begrijpelijk dat zij worden weggehouden van bouwplaatsen, maar vanuit het oogpunt van binding en dus sociale veiligheid is het contraproductief en een gemiste kans.

Sociale duurzaamheid

Een gebied wordt gemaakt met het oog op bestendigheid. Denken over sociale duurzaamheid begint echter met het onder ogen zien van vergankelijkheid. Een gebied dat onveranderlijk blijft wat het is temidden van turbulente sociale ontwikkelingen wordt een hulpeloos bootje zonder roeispanen in een kolkende stroom: het kan niet manoeuvreren. Sociale duurzaamheid wordt sterk gediend als er flexibel kan worden meebewogen met gebeurtenissen in de omgeving. Anticipatie op veranderingen is essentieel. Een sociale aanpak bevordert dat de waarneming van en reflectie op gebeurtenissen in het gebied zelf en in de omgeving wordt aangescherpt. Het beheer (in ruime zin, met inbegrip van sociale activiteiten) zal voldoende flexibiliteit moeten hebben om snel op nieuwe situaties in te spelen. Een goede inbedding in stedelijke of regionale netwerken is belangrijk om snel hulpbronnen te kunnen genereren en mobiliseren.

2.4 Twee verschillen met fysiek

Continuïteit versus discontinuïteit

Bij een fysieke aanpak is er vaak sprake van discontinuïteit: je bouwt een braakliggend gebied vol met iets nieuws of je sloopt de bestaande bebouwing en bouwt er iets nieuws voor in de plaats. Ook bij het vergroten van de woningdifferentiatie probeer je eigenlijk een breuk te forceren: je brengt mensen met hogere inkomens de wijk in. In een sociale aanpak probeer je juist gebruik te maken van de continuïteit. Je bouwt voort op de mogelijkheden van de bestaande samenleving door op zoek te gaan naar de geschiedenis en identiteit van het gebied en de bestaande sociale structuren, kwaliteiten en kansen. Terwijl je dat doet, probeer je een beweging in gang te zetten in de richting van een vitaler samenleving. In de geest van Jane Jacobs moeten we misschien zeggen dat een stad zich primair aan de eigen haren uit het moeras moet trekken. Haar burgers wonen in die stad en nergens anders. Zij zullen zich, als ze initiatiefrijk zijn, primair voor die stad inzetten. Zij maken deel uit van een sociale structuur die *bestaat* in plaats van dat zij wordt gedroomd. Een sociaal supervisor bouwt daarom voort op dat wat bestaat, om van daaruit een vitaler stedelijk gebied te ontwikkelen. In het sociale leven bestaat er immers continuïteit. Een stad wordt in sociaal opzicht niet fundamenteel anders wanneer uitsluitend de gebouwde omgeving verandert.

De ontwikkelingsstrategie: activiteit gaat vooraf aan structuur

De ontwikkelingsstrategie bij de sociale aanpak is fundamenteel anders dan bij de fysieke. Een fysieke structuur wordt eerst ontworpen en gebouwd voordat hij in gebruik wordt genomen. Pas daarna ontstaan de activiteiten: structuur gaat dus vooraf aan activiteit. In de sociale aanpak is dat omgekeerd: een sociale structuur kan niet ontstaan op basis van een vooraf bedacht eindbeeld. Hij ontwikkelt zich via een patroon van sociale activiteiten: activiteit gaat dus vooraf aan structuur.

Een sociale structuur ontwikkelt zich via het gebruik. Dat gebruik leidt tot een geschiedenis van het gebied, sociale beelden en binding bij de gebruikers. Deze kunnen positief zijn of negatief, maar ze vormen samen de bouwstenen waarmee je moet werken. De sociaal supervisor moet dus een ontwikkelingsstrategie bedenken waarbij via activiteit het sociale beeld ontstaat. Het beeld is als het ware een plant die je verzorgt. Hoe de plant er precies uit gaat zien, heb je maar beperkt in de hand. Het zwaartepunt in de 'scheppende activiteit' ligt immers niet bij de ontwerper, maar in de samenleving. In een sociale aanpak gaat het daarom om het stimuleren van activiteiten die altijd het beginpunt zijn van een groeiend aantal andere activiteiten (zie ook par. 3.3, 'Budget'). Binding en langdurige betrokkenheid ontstaan uiteindelijk alleen in een lange keten van gebeurtenissen die nooit echt wordt gebroken.

3 Ervaringen

3.1 Twee voorbeelden

Op dit moment wordt in drie stedelijke-ontwikkelingsprojecten in Nederland gewerkt met een sociaal supervisor. Hieronder worden twee projecten kort beschreven³. Voor meer informatie verwijzen we naar de website van KEI: www.kei-centrum.nl/sociaalsupervisor.

Schieveste, Schiedam

In het project Schieveste (Zie Fortuin en De Meere, 2004) is van meet af aan (eind 2000) gewerkt met een sociaal supervisor. Deze stond in nauwe samenwerking met de stedenbouwkundig supervisor aan de basis van het masterplan. In voorbereiding hierop is een 'betekenisprofiel' opgesteld, waarin de beelden die bewoners en andere betrokkenen hadden van het gebied zijn geïnventariseerd. Interessant is de ontwikkeling van het concept van het *floormanagement*, bedoeld om het dagelijkse sociale klimaat in het gebied beter te kunnen (blijven) ontwikkelen. Onderdeel van het ontwikkelde concept was de 'beheerorganisatie plus', die niet alleen 'schoon, heel en veilig' zou bewaken, maar ook leuke en uitdagende activiteiten en evenementen kon organiseren. In het bouwproces is er zeer voor gewaakt dat tijdens de werkzaamheden geen 'leeg' gebied zou ontstaan. Zo is op het te transformeren stationsplein tijdelijk een ijsbaan aangelegd, zodat de bewoners en gebruikers het als 'hun' plein zouden blijven beschouwen. Ook is tijdig geanticipeerd op de mogelijke verschuiving van drugsoverlast door een strengere aanpak in Spangen in Rotterdam. Of de goede resultaten van dit werk beklijven, is echter de vraag. In 2004 is de ijsbaan verplaatst. Daarnaast heeft de gemeente het *floormanagement* afgestoten en de beveiliging sterk verminderd. Hieruit moge blijken dat een aanvankelijk succes absoluut geen garantie biedt voor kwaliteit en continuïteit.

Het sociale klimaat in Schieveste werd benaderd volgens een groeimodel, als een boom die hoe langer hoe dikker wordt. Dit geldt ook voor het beheer, het locatiemanagement en de sociale activiteiten. In deze filosofie kunnen beperkte investeringen op een vroeg moment een relatief grote bijdrage leveren aan het sociale en economische succes van het gebied. Omgekeerd echter hebben bezuinigingen of breuken in het

ontwikkelingsproces ook grote negatieve gevolgen, omdat je voor een groot deel opnieuw moet beginnen.

Inverdan, Zaanstad

In Zaanstad wordt gewerkt aan een nieuw hart voor de stad. Het project heet Inverdan. Hier is sinds juni 2004 een sociaal supervisor actief. Deze is op een later tijdstip bij de planvorming betrokken geraakt dan in Schieveste. Afgesproken is dat de sociaal supervisor niet alles overhoop haalt, maar op een rijdende trein springt en probeert een inhaalslag te maken. Anders dan in Schieveste is de fysieke sector in Zaanstad minder vertrouwd met het denken in sociale interventies en dynamiek. Zeer positief echter is de veel nauwere band met het gemeentelijk apparaat. De gemeentelijke sociale sector heeft in Inverdan een accountmanager ingebracht. Deze biedt binnen de programmaorganisatie het tegenwicht dat in Schiedam ontbreekt. De accountmanager overziet de gevoeligheden binnen het apparaat en helpt de contacten te leggen die voor het sociaal supervisorschap van belang zijn.

Het project weet momenteel de kracht van Zaanstad effectief te mobiliseren. Dat roept onmiddellijk weer nieuwe problemen op. De sociale inbreng legt een claim op de reguliere gemeentelijke inzet. In een tijd waarin deze onder druk staat, levert dat scheve ogen op. Tweede probleem is dat de aanpak aan zijn eigen succes ten onder kan gaan. De veelheid aan initiatieven vraagt om een dynamiek die het gemeentelijk apparaat niet kan leveren. Binnen de gemeente heerst op zichzelf een innovatieve gezindheid. Er is veel enthousiasme voor het denken in termen als 'creatieve steden'. Dit komt echter niet altijd samen met het dagelijkse proces op de werkvloer.

Er is ook een conceptueel probleem. Het project wordt gerealiseerd in een geografisch beperkt gebied, terwijl de hele stad daarvoor betaalt ('moet bloeden', is de beleving van veel burgers). Het nieuwe centrumgebied moet een hart voor heel Zaanstad worden, dus ook voor de bewoners die erbuiten wonen. Vanuit het fysieke beleid is het echter gewoonte om de grenzen rond het gebied scherp te trekken: het is duidelijk wat er wel en niet bij hoort. Wanneer er druk op het project komt te staan, is de reactie een sterkere focus op het proces van realisering binnen de geografische grenzen, wat ertoe leidt dat het draagvlak in de stad kan afkalven. Dat vormt een afbreukrisico, maar doet ook in potentie afbreuk

aan de sociale kwaliteit (hart van heel Zaanstad) van het gebied. Vanuit het perspectief van de stedelijke ontwikkeling mag dus de vraag worden gesteld of het project zich primair richt op de fysieke realisatie binnen de plangrenzen, of dat de sociale en symbolische *functie* van hart voor de stad het richtpunt is.

3.2 Meerwaarde

De ervaringen in Schiedam en Zaanstad wijzen uit dat het sociaal supervisorschap meerwaarde kan opleveren voor de stedelijke vernieuwing in Nederland. Tegelijkertijd is ook duidelijk dat een sociaal supervisor gewoon moet roeien met de riemen die hij heeft, zoals dat ook geldt voor andere betrokkenen. De meerwaarde uit zich op vier terreinen.

1 Door de sociaal supervisor krijgt de sociale sector een betere positie om een bijdrage te leveren. Die bijdrage blijkt vervolgens substantieel te zijn. Een goede *counterpart* binnen de gemeentelijke sociale sector, zoals in Zaanstad, maakt daarbij een groot verschil. Nodig zijn ook ondernemende instellingen die inspringen op de geboden kansen. Laten deze het afweten, dan kan worden gedacht aan het inhuren van sociale ondernemers op commerciële basis.

2 Het sociaal supervisorschap leidt tot een bredere invulling van sociaal beleid, in tegenstelling tot de voortdurende inperking die de laatste decennia heeft plaatsgevonden. Met name de aandacht voor cultuur en lokale identiteit biedt mogelijkheden voor een sociaal beleid dat zich niet beperkt tot 'ziek, zwak, misselijk en marginaal'. Het doel wordt breder dan het individu, dat achterstand moet inlopen, moet integreren of een nieuw perspectief moet ontwikkelen. Sociale processen worden meer gezien in de context van de toekomst van de gehele stad en van hedendaagse thema's als globalisering, de netwerksamenleving, de risicomaatschappij, de toenemende mobiliteit, integratie, etnische en culturele spanningen en gevoelens van veiligheid. Dat biedt nieuwe perspectieven voor de sociale sector, die hard toe is aan nieuwe inspiratie.

3 De sociale bijdrage heeft een duidelijke meerwaarde ten opzichte van de andere sectoren. De fysieke sector heeft snel de neiging alvast te gaan bouwen zodra dat kan. De voortgang daarvan wordt vervolgens afgeschermd van de andere sectoren, waardoor de verkokering wordt

bevorderd. De sociale sector slaagt er daarentegen veel beter in aansluiting te vinden bij de complexe en beweeglijke thema's die voor de toekomst van de steden zo belangrijk zijn. Juist daardoor kan ze binnen de stedelijke vernieuwing de stad *als stad* hoger op de agenda zetten.

4 In beide praktijkvoorbeelden blijkt er in de stad meer mogelijk te zijn dan was gedacht. Het sociaal supervisorschap kan helpen de kracht en trots van de stad te ontwikkelen. Tegelijkertijd houden allerlei institutionele belemmeringen een echte sprong naar voren tegen: óf je mobiliseert krachten in de stad die vervolgens moeilijk passen in het bestaande beleid en budgetten, óf je beschikt wel over budgetten uit beleidsprogramma's, maar die houden geen rekening met de tijd en middelen die nodig zijn om ze te laten aansluiten op de bewegingen binnen de samenleving. Activiteiten worden nogal eens overhaast gestart omdat er ineens een budget is. De betrokkenen kunnen dat als een overval ervaren, waardoor de effectiviteit beperkt blijft.

3.3 Randvoorwaarden

Betrokkenheid vanaf het begin

Als de sociaal supervisor laat bij het proces betrokken raakt, veroorzaakt hij al snel een verstoring van de gegroeide verhoudingen. Soms kan dat positief werken. Maar meestal zal hij als een indringer worden gezien, die allerlei reeds genomen beslissingen op losse schroeven kan zetten. Daar komt bij dat bij planontwikkeling al in een vroeg stadium allerlei uitgangspunten worden vastgelegd die later in de uitwerking steeds steviger verankerd raken. Een te laat ingestapte sociaal supervisor kan daarop nauwelijks meer invloed uitoefenen. Het sociale gezichtspunt zal dan beperkt blijven tot een 'nuancering' van het in eerste instantie fysiek uitgewerkte masterplan. Al het meerdere zal worden beschouwd als het terugduwen van de trein naar stations die al lang zijn gepasseerd.

Positionering en continuïteit

De sociaal supervisor is geen verlengstuk van het ambtelijk apparaat, noch een projectleider met uitvoerende verantwoordelijkheden, noch de spreekbuis of pleitbezorger van het bewonersbelang. Hoewel informeel en soms ook publiekelijk wordt aanbevolen om afstand te bewaren tot het bestuur en de politiek, bepleiten wij juist een doorgaande interactie. Afstand bewaren heeft grote voordelen voor ontwerpers en uitvoerders,

maar als je aan de toekomst van de stad werkt, heb je je te verstaan met het gekozen bestuur. Omdat de sociale ontwikkeling nooit eindigt, zal ook de interactie met het bestuur een permanent karakter moeten hebben. De sociaal supervisor moet zich wel indekken tegen de wisselvalligheid van de politiek. Zijn aanpak moet daarvoor voldoende robuust zijn en draagvlak hebben bij lokale en bovenlokale partijen buiten de politiek. Geen enkele positionering kan of mag de sociaal supervisor echter behoeden voor het veld van conflicterende krachten dat nu eenmaal rond de stedelijke vernieuwing bestaat, en moet bestaan.

Chemie en momentum

De sociaal supervisor heeft te maken met verschillende tegenspelers. De belangrijkste zijn de bestuurlijk verantwoordelijken, de projectleider en de stedenbouwkundig supervisor. In Zaanstad blijkt dat ook een tegenspeler binnen de gemeentelijke sociale sector vruchtbaar is. Zonder zo'n tegenspeler wordt de communicatiekloof met de doorgaans veel meer fysiek en technisch georiënteerde projectorganisatie al snel te groot. Van groot belang is ook het creëren van chemie en momentum. In normale gevallen kun je wel aan de slag als je de benodigde deskundigheden en specialismen bij elkaar hebt. Bij het bestaan van chemie kun je echter veel meer doen. Een team dat elkaar inspireert, levert ook nieuwe ideeën op en zuigt belangstelling van buiten aan. De hulpbronnen kunnen zich dan na het begin steeds verder uitbreiden. Het is in de stedelijke vernieuwing niet ongebruikelijk op deze manier te werken: starten met een klein team met onderlinge chemie, en van daaruit groeien in kwaliteit, aantal betrokkenen en activiteiten.

Budget

In zowel Schieveste als Inverdan werkt de sociaal supervisor met een marginaal budget. Dat is begrijpelijk gezien het ontbreken van enige traditie op dit punt. Tegelijkertijd is de sociaal supervisor daardoor altijd afhankelijk van de medewerking van anderen. Die anderen staat het water in de sociale sector tot de lippen en de ruimte voor nieuwe activiteiten is minimaal. Bovendien wordt deze sector zo strak aangestuurd dat, ook al zijn de middelen aanwezig, het overlegcircuit alle lust tot samenwerking wegneemt. Wij pleiten er voor om een 'levend-geldstrategie' te ontwikkelen. Iedere activiteit die je organiseert, moet de aanleiding zijn om een veelvoud van nieuwe activiteiten te starten. En ieder budget dat je inzet, probeer je te vergroten door er andere beleidsprogramma's en financiers

aan te koppelen. Sociale activiteiten kunnen heel goed functioneren als *multipliers* voor zowel die activiteiten zelf als voor het budget. Het kan daarbij niet genoeg worden benadrukt dat geld en de zoektocht ernaar bijdragen aan het ontwikkelen van het project:

- Er worden sponsors aangesproken en die zullen zich ook meer aangesproken voelen.
- Er komen relaties met gemeentelijke diensten en beleidsprogramma's die de invulling van het project gaan kleuren.
- Bewoners raken betrokken en leveren niet zomaar een 'dienst om niet' aan de gemeente, hun binding versterkt en ze gaan het project meer als 'eigen' voelen.
- Er worden lokale talenten ontwikkeld en dat realiseert precies de vitaliteit waar het je om te doen is.

Routines en reflectie

Een groot gemis in de uitvoering van de stedelijke vernieuwing is reflectie, zowel bij de overheid als in de commerciële wereld. Terwijl de opgave uiterst complex is, de integratie van fysieke en sociale invalshoeken nog allerm minst vanzelfsprekend is en de omgeving voortdurend verandert, drijft de bulk van het werk toch op routine en vanzelfsprekendheden. Er is wel reflectie, maar deze is losgekoppeld van de dagelijkse praktijk van het uitvoerende werk⁴. De inspirerende landelijke workshops, expertmeetings en ateliers laten zien dat er veel behoefte is aan inspiratie, persoonlijk charisma en het doordenken van praktijkervaringen. Die sessies zijn echter voorbehouden aan mensen met kaderfuncties. Zij die het loopwerk doen, hervatten op maandagochtend hun vertrouwde routine en bevestigen daarin de modellen die tijdens de reflectie in landelijke workshops wordt bekritiseerd. Het is zelfs de vraag of het kader zelf in de dagelijkse praktijk de dingen wel wezenlijk anders doet. Wie dat daadwerkelijk probeert, ervaart hoe sterk de kracht is van de vanzelfsprekendheid en hoeveel uithoudingsvermogen en strategisch vermogen daarvoor nodig zijn. Een voorwaarde om het sociaal supervisorschap verder te kunnen ontwikkelen, is dan ook het documenteren van ervaringen, reflectie, onderzoek en uitwisseling van kennis, niet alleen op de hogere niveaus, maar tot op het allerlaagste niveau. Daar immers wordt de kwaliteit gemaakt.

4 De opgave

Stedelijke ontwikkeling vraagt om een aanpak die de vitaliteit van de stad in haar geheel probeert te versterken. Dat impliceert een sociale sector die zelf stevig op zijn benen staat, die de confrontatie met de andere pijlers aankan en die denkt vanuit de stad als stad. De figuur van een sociaal supervisor kan een rol spelen in het versterken van de rol van de sociale sector op deze terreinen. De functie van een 'sociaal supervisor' komt niet voor in recente studies die het proces van grootschalige gebiedsontwikkeling beschrijven. Er valt dus nog een wereld te winnen. Een invoering op brede schaal van het sociaal supervisorschap is echter niet genoeg om de sociale inbreng in de stedelijke ontwikkeling veilig te stellen. Er zijn meerdere klussen te klaren.

Conceptuele ontwikkeling

Het barst van de initiatieven in de sociale poot van de stedelijke vernieuwing. Er is een veelheid van instrumenten en methoden beschikbaar, zoals bijvoorbeeld is ontsloten via KEI, X-S2 en de instrumentenwijzer van het Habitat platform. Dit geeft blijk van een behoorlijke vitaliteit. De relatie met de overige pijlers in de stedelijke vernieuwing is echter ad-hoc, evenals de theorievorming die achter de vele initiatieven schuilt. Met het beschrijven van ervaringen van een sociaal supervisor doen we hieraan mee. Maar welke voorstelling hebben we eigenlijk van de begrippen waarmee we werken en van de manier waarop we ingrijpen in de stad? Wat is bijvoorbeeld identiteit? Is dat de *beleefde* identiteit (fysiek, passief, statisch), de *geleefde* identiteit (sociaal, actief, dynamisch) of een ingewikkeld samenspel van beide? Cultuur krijgt meer aandacht in de stedelijke ontwikkeling, maar wat is de verhouding tussen de kleine c en de grote? Conceptuele verheldering staat sowieso op de agenda – en daar wordt in den lande ook hard aan gewerkt – maar voor de verdere ontwikkeling van het sociaal supervisorschap is het noodzakelijk.

Instrumentarium

Het concept van sociaal supervisorschap roept de behoefte op aan een geschikte 'technologie' om sociale processen te beïnvloeden. Ten behoeve van de ontwikkeling van de sociale beelden is het essentieel informatie te verzamelen over een bepaald gebied. Hierbij worden bijvoorbeeld betekenisprofielen opgesteld (zie Huygen, Fortuin en Wentink, 2003). Daarnaast is het werken met 'kwartiermakers' succesvol gebleken. Deze schakelen

als het ware tussen de bestaande sociale verhoudingen in het gebied en de nieuw te ontwikkelen verhoudingen. In het geval van Schieveste is deze benadering toegepast op het Stationsplein, waar een kwartiermaker vooraf de sociale situatie, verspreid over 7 maal 24 uur, in kaart bracht, contacten legde met mensen die een belangrijke rol speelden rond het plein en praatjes aanknoopte met passanten om hun beleving van het gebied te peilen. Dat verschafte een uitgangspunt om de overgang naar de uitvoeringsfase van allerlei werkzaamheden te vergemakkelijken. Een derde instrument vormen de 'sociale ontwerpessies', waarin met een gezelschap van voornamelijk sociaal deskundigen ontwerpogaven worden besproken, wat input oplevert voor het werk van de sociaal supervisor en het projectbureau. Het belangrijkste instrument staat echter nog niet op papier. De sociale beelden van een gebied moeten 'geleid' worden via impulsen. Een sociaal beeld moet groeien in een proces waarin je het beeld op kleine schaal ontwikkelt en steeds aandacht hebt voor de manier waarop je het kunt uitbreiden in de tijd en in de ruimte. De vraag naar de benodigde ontwikkelingsmodellen, organisatievormen, benodigde competenties, inbedding en andere randvoorwaarden voor een goed resultaat is nog grotendeels braakliggend terrein.

Personen

De rol van sociaal supervisor vraagt om competenties die schaars verenigd zijn in een enkel persoon. Een leuke activiteit in een buurthuis draaien is niet aan de orde, maar je moet weten op welke manier dergelijke activiteiten de samenleving buitenshuis beïnvloeden. Je moet die effecten ook volgen om er op in te kunnen spelen en je moet externe afhankelijkheden benoemen en in de ontwikkelingsstrategie betrekken. De informatievoorziening moet gestuurd worden, je moet je verhouden tot burgers, bestuurders, stedenbouwkundigen en instellingen in vele soorten en gedaanten, en dit alles productief zien te maken. Een goed gevoel voor de lokale verhoudingen is essentieel, maar tegelijkertijd lijkt het productief om juist onafhankelijke mensen van buiten de lokale situatie als sociaal supervisor aan te trekken.

Institutionele opgave

Het sociaal supervisorschap roept visioenen op van een sociale sector die echt opereert binnen het spanningsveld van de stedelijke ontwikkeling. Zo'n sociale sector zou geen maatschappelijke kostenpost zijn, maar een productieve factor. Zij zou helpen om de hulpbronnen van de stad maxi-

maal te ontwikkelen⁵. Opbrengsten liggen in de waardevermeerdering van het vastgoed, maar ook in de toegenomen vitaliteit van de stedelijke samenleving. Hoe bepalen we die opbrengsten, hoe groot schatten we de omvang? Wat mogen de investeringen daarin kosten? Op basis van onze ervaringen zoals met leefbaarheidsbudgetten, schatten we de benodigde investeringen in grootschalige stedelijke projecten op ongeveer 3 tot 5% van de totale investeringen. De vervolgvraag is natuurlijk wat de haalbare financieringsstrategieën zijn en hoe vervolgens de benodigde infrastructuur moet worden ontwikkeld. Er zal niet alleen financiële ruimte, maar ook experimenteeruimte nodig zijn. De huidige cultuur van verantwoording en afrekenen binnen de sociale sector laat op dit moment amper ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe manieren van werken.

Tot slot

Er zijn nog andere onderwerpen die relevant zijn rond het concept van het sociaal supervisorschap, zoals onderzoek, opleidingen, de relatie tot de marktsector en de vraag welke infrastructuur je centraal nodig hebt om decentrale ontwikkelingen te faciliteren. We laten ze liggen om terug te gaan naar het citaat waarmee we dit essay hebben geopend: over het gegons van een stad, het belang daarvan en hoe we dat kunnen beheren en ontwikkelen. Het citaat komt uit het onderzoek van Anna Minton naar de revitalisering van het Engelse stedenkoppel Newcastle/Gateshead. Dit biedt wat ons betreft een mooi voorbeeld van wat een grotere sociale inbreng in de stedelijke vernieuwing kan opleveren. In Newcastle en Gateshead is sprake van een *culture-led regeneration*. De term cultuur moet daarbij breed worden opgevat, dus met inbegrip van lokale cultuur, omgangsvormen en identiteit. Juist deze *lokale* cultuur en identiteit moet een grote rol spelen in de stedelijke vernieuwing. Het is de uitdaging deze opgave daadwerkelijk ter hand te nemen.

Noten

- 1 De eer komt Ben Westerdijk toe. Hij benaderde eind 2000 het Verwey-Jonker Instituut met het voorstel om in de ontwikkeling van Schieveste de rol van 'supervisor voor het niet-technische gedeelte' te vervullen. In samenwerking met Bram van Hengel, Kees Stob en Harm Rozie heeft het concept zijn eerste invulling gekregen.
- 2 De term 'hoogwaardig' mag natuurlijk in geen enkele visie ontbreken. Maar omdat het meestal gaat om gebieden met een vlekje zoeken we het vaak in 'hoogwaardig omgaan met laagwaardigheid'.
- 3 De derde, betreffende de ontwikkeling van Doornakkers in Eindhoven in opdracht van Woonbedrijf, is nu nog te kort geleden gestart om erover te berichten.
- 4 Een uitzondering vanuit het sociale domein is Thuis op Straat (zie Karyotis e.a. 2005). TOS werkt deels met laagopgeleide sociale professionals en beschikt over een uitgebreid arsenaal aan methoden voor het documenteren van inspanningen, resultaten en methodieken. Daaromheen wordt fors geïnvesteerd in reflectie en onderzoek.
- 5 Dat sluit overigens een sector die gericht is op specifiek sociale doelen allerminst uit.

Referenties

- Florida, R., 2004
'Steden en de creatieve klasse'. In: *B en M*, jg. 31, 2004. Pp. 98-112.
- Fortuin, K. en J. Foolen, 1998
Lokaal sociaal beleid in de steigers. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Fortuin, K. en F. de Meere, 2004
Advies sociaal supervisorschap Inverdan. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Hall, P., 2002
'The creativity of cities. An idea whose time has come'. In: *Generating culture. Roots and fruits*. Pp. 30-45. Den Haag: Ministerie van VROM.
- Huygen, A., K. Fortuin en M. Wentink, 2003
Betekenisprofiel stationsplein zuidzijde station Schiedam Centrum. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Jacobs, J., 1961
The death and life of great American cities. New York: Vintage Books.
- Karyotis, S., T. Tuijman, K. Masson en W. de Jong, 2005
Jeugd en buitenruimte in Rotterdam: Het Thuis op Straat Project. Rotterdam: RISBO Contractresearch BV.
- Minton, A., 2003
Northern soul. Culture, creativity and quality of place in Newcastle and Gateshead. London: RICS/Demos.
- WRR, 2005
Vertrouwen in de buurt. Den Haag, Amsterdam: WRR, Amsterdam University Press.

Over KEI

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing is een onafhankelijke organisatie. KEI is begin 2000 opgericht op initiatief van een aantal publieke en private partijen. Door het bundelen en beschikbaar stellen van kennis en expertise geeft KEI een impuls aan de stedelijke vernieuwings- en herstructureringsopgave. KEI brengt partijen bij elkaar, treedt op als intermediair, makelt en schakelt tussen vraag en aanbod van kennis, informatie en expertise. Het doel van KEI is om zowel de kwaliteit als het tempo van de opgave te verhogen.

KEI wordt inhoudelijk en financieel ondersteund door verschillende partijen, variërend van de rijksoverheid, ontwikkelaars, gemeenten, corporaties, ontwerpers tot adviesbureaus. Het streven is om een breed palet van organisaties bij KEI te betrekken. Organisaties die actief en vernieuwend opereren in de stedelijke vernieuwing en die het aandurven om hun kennis en ervaringen met anderen te delen om zo gezamenlijk stappen vooruit te zetten. KEI heeft inmiddels ruim 230 partners.

Voor meer informatie kijk op de website: www.kei-centrum.nl/overkei

Colofon

auteurs Kees Fortuin, Freek de Meere

eindredactie John Cüsters, CüstersTeksten, Maastricht

vormgeving Beukers Scholma, Haarlem

fotografie Annaleen Louwes, Amsterdam

druk Spinhex & Industrie, Amsterdam

uitgave en copyright KEI, oktober 2005

ISBN ISBN-10: 9080996025, ISBN-13: 9789080996021

Over N10

De N-reeks is een serie publicaties gewijd aan thema's die KEI van belang acht voor de voortgang en kwaliteit van de stedelijke vernieuwing. De uitgave 'Stedelijke vitaliteit. Ervaringen van een sociaal supervisor' is de tiende in de reeks. Hierin gaan de auteurs Kees Fortuin en Freek de Meere in op het instrument van sociaal supervisor als middel om de sociale inbreng in de stedelijke vernieuwing te vergroten. Dit laatste is nodig omdat de stedelijke vernieuwing nu te fysiek georiënteerd is, en te weinig gericht is op de ontwikkeling van de stad als geheel. Een sociaal supervisor kan de reikwijdte van de stedelijke vernieuwing vergroten. Dit essay behandelt de taken en positie van de sociaal supervisor, beschrijft twee praktijkvoorbeelden, benoemt de randvoorwaarden voor succes en formuleert de opgave voor de toekomst.

Over de auteurs

Kees Fortuin en Freek de Meere zijn beiden werkzaam als onderzoeker en sociaal supervisor bij het Verwey-Jonker Instituut. Kees Fortuin is gespecialiseerd in de relatie tussen sociaal en fysiek beleid en in onderzoek naar sociale vernieuwing, sociaal beleid en sociale interventie. Momenteel treedt hij op als sociaal supervisor in Schiedam (het project Schieveste) en Zaanstad (het project Inverdán). Freek de Meere is sociaal supervisor in Eindhoven. In zijn onderzoek is hij geïnteresseerd in de werking van het openbaar bestuur, processen van betekenisverlening en besluitvorming. Beiden verrichten onderzoek voor landelijke adviesorganen, ministeries, corporaties, provincies en gemeenten.