

Verkenning sociaal-fysiek samenwerken

Inzichten en inspiratie voor gebiedsgericht werken aan de openbare ruimte



Verkenning sociaal-fysiek samenwerken

Inzichten en inspiratie voor gebiedsgericht
werken aan de openbare ruimte



Inhoud

1. Inleiding	8
2. Samenwerken in theorie	12
3. Samenwerken in de praktijk	22
Zeven verhalen	
3.1 Dordrecht in de praktijk	23
Samenwerking tussen sociaal en fysiek bij gebiedsgerichte ontwikkeling	
3.2 De Verbonden Buurt Aanpak	28
Meer uit de openbare ruimte halen	
3.3 Het kompas van Groningen	34
Gebiedsgerichte ontwikkeling: doelgericht én breed	
3.4 Niet samen aan tafel maar samen om de kaart	41
Ontwerp als verbindende kracht in Leiden	
3.5 Gezonde leefomgeving tussen de oren	46
3.6 Utrecht doet het in De Mix	51
3.7 Sociaal bouwmeester in Groningen	56
Bruggen slaan tussen sociaal en fysiek	
4. Reflectie	62
Op zoek naar verbinding	
Begrippenkader	70
Geraadpleegde literatuur en leestips	75



1. Inleiding

Bij Platform Integraal Samenwerken Openbare Ruimte (ISOR) komen gemeenten, rijksoverheid en kennisinstellingen samen om kennis te delen, te experimenteren, te innoveren en op te schalen en zo de professionalisering van integrale samenwerking aan te jagen en te versnellen. Hiermee wordt vervolg gegeven aan de City Deal Openbare Ruimte.

Dat er een vervolg is gekomen op de City Deal Openbare Ruimte is niet zonder reden. Het onderwerp leeft heel erg, zowel onder professionals als onder inwoners. De openbare ruimte wordt steeds meer gezien als basis voor een keur aan doelen en activiteiten. En juist door dat toegenomen belang komen allerlei nieuwe vragen in beeld en worden bestaande vragen scherper gesteld. Welke wensen leven er in een buurt? Hoe ziet het krachtenveld eruit, welke partijen zijn erbij betrokken? Hoe kunnen we die met elkaar verbinden, zodanig dat synergie ontstaat?

Om dit krachtenveld met verschillende partijen, wensen en perspectieven scherp in beeld te brengen, neemt het concept van 'waardensturing' een centrale plek in bij Platform ISOR. Wijken of andere plekken waar 'iets' staat te gebeuren, worden met dit concept eerst op een abstracter niveau geanalyseerd. Dit resulteert in het toekennen van (gewenste) waarden. Op grond hiervan volgt een plan met concrete maatregelen en (kostbare!) investeringen. Door deze tussenstap in te bouwen wordt

duidelijk wat een gebied werkelijk nodig heeft en door welke beslissingen en welke beslissingen en investeringen we als professionals kunnen nemen en inzetten om dat te bereiken.

Door op deze manier te kijken kun je bijvoorbeeld een plein zo inrichten dat het onder normale omstandigheden gebruikt kan worden om te sporten; hetzelfde plein dient als wateropvang bij overvloedige regenval. Kortom: met een waardengestuurde perspectief kun je meer doen met dezelfde middelen en ruimte.

Het document

In 2025 nam de ISOR-werkgroep gebiedsgericht werken en participatie het initiatief voor een breed inzetbaar document als basis voor verdere verkenningen en als basis om het gesprek met elkaar aan te gaan. Dat gesprek wordt gevoerd door een divers gezelschap van gemeentelijke ambtenaren uit zowel het sociale als fysieke domein – denk aan ontwerpers, beheerders, beleidsadviseurs en wijkmanagers, in uitvoering en beleid. Ook is er specifiek aandacht voor de opdrachtgeversrol binnen gemeenten op directieniveau.

Het doel van deze verkenning is om het onderwerp in beeld te brengen en daarmee inspiratie te bieden voor integrale gebiedsaanpak, uitgaande van praktisch inzetbare kennis en ervaring over samenwerking tussen het fysieke en het sociale domein. Dit op basis van reeds beschikbare kennis-

documenten (ook vanuit andere invalshoeken), praktijkvoorbeelden en interviews met ambtenaren op zogenaamde verbindingsfuncties.

Het is niet ons doel om een volledig overzicht te bieden van de verschillende keuzes die je kunt maken in de manier van samenwerken; we zijn een lerend netwerk. Gaandeweg groeit kennis en ervaring over de systematiek van gebiedsgericht werken en stap voor stap ontrafelen we het proces van integraal werken op gebiedsniveau. Die groei van kennis en ervaring gaat onverminderd door, ook na het uitbrengen van deze verkenning. We geven het document dan ook dynamisch karakter mee. Dat wil zeggen: we zullen voor updates zorgen op momenten dat daar aanleiding voor is.

We beginnen deze verkenning met een theoretische basis, waarin we de verschillende manieren van samenwerking belichten tussen het sociale en het fysieke domein bij gebiedsontwikkeling. We bouwen daarbij voort op de inzichten die tot nu toe vanuit Platform31 en ISOR zijn ontstaan. We kiezen voor een focus op de verbindingsfunctie in dit proces: wie of welke structuur zorgt ervoor dat mensen uit verschillende domeinen en afdelingen elkaar weten te vinden? Welke omstandigheden heb je daarvoor nodig en hoe creëer je die?

Vervolgens brengen we met praktijkverhalen in beeld hoe samenwerking op dit terrein er in de praktijk uit kan zien. Ook hier is het niet ons doel om een volledige staalkaart van samenwerkingsvarianten te bieden, maar om mensen inspiratie te bieden die voor soortgelijke vraagstukken staan.

We gebruiken de inzichten uit het theoretische hoofdstuk en de praktijkvoorbeelden om te reflecteren op samenwerking tussen het sociale en het fysieke domein bij gebiedsontwikkeling en doen enkele aanbevelingen. Deze inzichten worden verder ontwikkeld en getoetst in een Community of Practice die door ISOR in het leven is geroepen. En ook andere professionals zijn hopelijk geholpen met deze aanzet.

We sluiten af met een omschrijving van veel voorkomende begrippen rond dit onderwerp en een beknopte literatuurlijst.

Veel inspiratie en leesplezier toegewenst!

September 2026



Welke omstandigheden heb je nodig en hoe creëer je die?



Het Indische Buurt Festival in Amsterdam.



2. Samenwerken in theorie

Van oudsher zijn gemeenten georganiseerd in gescheiden domeinen. Dat heeft heel lang goed gewerkt, zolang projecten en processen overzichtelijk waren en ruimtedruk nog minder een probleem was. De complexe gestapelde opgaven van deze tijd, waarin onder andere ruimtedruk, mobiliteit, verdichting, gezondheid en vergroening en crisisbestendigheid allemaal samenkomen, vragen om het overstijgen van de domeinen en om korte lijntjes tussen verschillende sectoren. Samenwerken tussen fysiek en sociaal vraagt om andere vaardigheden dan samenwerken binnen één domein.

De vraag of sociale vraagstukken leidend moeten zijn in gebiedsontwikkeling of dat fysieke ingrepen bij kunnen dragen aan sociale doelen maakt veel discussie los in de samenwerking tussen de domeinen. Inrichting en beheer van de openbare ruimte zijn nooit een doel op zich, maar een middel om bij te dragen aan leefbaarheid, gezondheid en sociale veiligheid in straat, buurt en wijk. Welzijn, veiligheid en gezondheid worden beïnvloed door de inrichting van de openbare ruimte. De ruimte richten we graag zo in dat mensen er goed kunnen wonen, leven en werken.



De complexe gestapelde opgaven van deze tijd vragen om het overstijgen van de domeinen

Sociale opgaven zijn daarmee niet los te denken van gebiedsgericht werken aan de openbare ruimte. Wanneer fysieke ingrepen bewust worden ingezet om sociale doelen te ondersteunen – zoals ruimte voor ontmoeting, actief bewegen of sociaal veilige plekken – is er sprake van een werkelijk integrale aanpak.

De inrichting van de openbare ruimte is naast een sociaalmaatschappelijke opgave ook een technische puzzel. Platform ISOR laat zien dat het integraal samenbrengen van verschillende opgaven uit het fysieke domein op zichzelf al een behoorlijke uitdaging kan zijn. De werkgroep gebiedsgericht werken en participatie, die het initiatief nam voor deze verkenning, verbindt sociale en fysieke opgaven aan elkaar op gebiedsniveau.

Tot slot heeft participatie een cruciale rol in de samenwerking tussen fysiek en sociaal in de openbare ruimte. Participatie heeft dan ook een belangrijke plek gekregen in de Omgevingswet. Het is belangrijk dat de behoefte vanuit de gemeenschap onderdeel is van de planvorming. Onder participatie verstaan we hier het integreren van diverse perspectieven en (sociale/maatschappelijke) belangen door het vroegtijdig en doorlopend betrekken van verschillende stakeholders, waaronder bewoners. Bewoners weten zichzelf steeds beter te organiseren, maar vaak heeft een verbinder op gebiedsniveau een belangrijke rol in de belangenvertegenwoordiging. Bestaande buurtnetwerken die hun oorsprong kennen in het sociaal domein leveren waardevolle input voor betrokkenen die aan fysieke

plannen werken. Goede participatie leidt tot een beter passende inrichting en meer tevredenheid en draagkracht in de buurt. Het draagt bovendien positief bij aan een soepel lopend proces van plan tot uitvoering.

Samenwerkingsniveaus

Samenwerken tussen de domeinen is op gebiedsniveau altijd wenselijk omdat maatschappelijke opgaven zich op buurt- en wijkniveau vaak in samenhang openbaren. Fysieke ingrepen in de openbare ruimte raken vrijwel altijd aan sociale thema's als gezondheid, veiligheid, leefbaarheid en inclusie. Andersom hebben sociale vraagstukken vaak een duidelijke fysiek-ruimtelijke component. De samenwerking biedt een kans om de leefbaarheid te vergroten en iets beter te maken dan het oorspronkelijk was.



Samenwerking biedt de kans om iets beter te maken dan het oorspronkelijk was

Mate van samenwerking

De mate van de samenwerking is per fysieke opgave wel verschillend. Gebiedsgericht werken duidt op een vorm van binnen-gemeentelijk organiseren waarbij taken op gebiedsniveau worden aangepakt. Anders dan bij een wijkaanpak, waarin verschillende opgaven per definitie in samenhang worden opgepakt, noodzakelijk bij complexe problematiek, is een samenhang

in opgaven bij gebiedsgericht werken niet het vertrekpunt. Elk gebied kent zijn eigen karakteristieken en eigen uitdagingen. Dit dwingt gemeenten om bij een herinrichtings- of vervangingsopgave voor een passende vorm van integraal samenwerken te kiezen.

Gemeenten geven deze samenwerking op verschillende manier vorm¹:

- Bij beperkte samenwerking is er wel contact maar is er geen afstemming aan de voorkant.
- Bij positieve samenwerking start men gezamenlijk en is de samenwerking doelgericht, intensief en wordt door beide domeinen als strategisch belangrijk gezien. Maar de samenwerking is niet structureel verankerd en dus niet volledig duurzaam.
- Bij strategische samenwerking wordt gezamenlijk geprioriteerd en er is sprake van een langdurige, duurzame samenwerking die verder gaat dan projectniveau. Door deze intensieve samenwerking kunnen uitdagingen op gebiedsniveau doordacht en structureel worden aangepakt.

Vormen van samenwerking

De ISOR werkgroep Organisatiekracht en ketensamenwerking onderscheidt vormen van samenwerking, uiteenlopend van afstemmen tot het bundelen van krachten. Bij afstemmen werken afdelingen vooral zelfstandig en stemmen activiteiten op elkaar af om hun eigen doelen goed te kunnen realiseren. Meewerken gaat een

stap verder: partijen blijven primair gericht op hun eigen doelen, maar helpen elkaar actief om hun doelen te bereiken. Bij krachten bundelen staat juist één gezamenlijk doel centraal en wordt volop integraal samengewerkt, met gezamenlijke besluitvorming en gedeelde verantwoordelijkheid.

Hoe ver de gekozen samenwerking gaat hangt af van verschillende factoren, zoals de samenwerkingsstructuur, het onderling vertrouwen, en de bereidheid om met een bredere blik naar opgaven te kijken. Ook de mate van samenhang tussen de verschillende elementen is van invloed op de te kiezen samenwerkingsvorm. Is er weinig samenhang en weinig gemeenschappelijke ambitie, dan kan een lichte vorm van samenwerking worden gekozen, als de opgaven in de aard met elkaar zijn verweven (bijvoorbeeld door de werkzaamheden die ze met zich meebrengen), dan is vroegtijdig en strategische samenwerking te verkiezen.

Struikelblokken

De weg naar integrale samenwerking tussen domeinen ligt bezaaid met struikelblokken. We hebben er al een genoemd: de sectorale scheiding van domeinen. Elk domein optimaliseert zijn eigen doelen waarbij gezamenlijke doelen vaak geen prioriteit krijgen. Hieronder benoemen we nog drie flinke struikelblokken op het politieke, organisatorische en culturele vlak.

De verdeling van de portefeuilles sociaal domein en wonen/openbare ruimte en beheer over verschillende wethouders heeft invloed om tot samenhang te komen en het al dan niet willen/kunnen optrekken met elkaar. Dit werkt door in de opdrachten en werkwijze van de ambtelijke organisatie.¹ Overigens kan een bewuste keuze worden gemaakt voor een portefeuilleverdeling door de domeinen heen, waarbij wethouders betrokken zijn bij meerdere domeinen. Onder meer de gemeente Oude IJsselstreek kiest voor deze benadering en heeft er positieve ervaringen mee: wethouders zijn gewend om vanuit verschillende perspectieven naar iets te kijken, zijn goed op de hoogte van de dossiers (en de samenhang ertussen) en treffen elkaar bij diverse overlegstructuren.²

Op cultureel vlak zijn er ook vele verschillen die de samenwerking lastig maken. Het fysieke domein denkt bij de inrichting van openbare ruimte aan langetermijnstrategieën die twintig jaar vooruit gaan, terwijl het sociaal domein mensgericht is met een blik zo'n vier jaar vooruit. Ook de taal is verschillend waardoor men elkaar niet altijd begrijpt en moeizaam tot een concreet programma komt. Het fysieke domein drukt zich onder meer uit in cijfers en (technische) tekeningen, waar het sociaal domein veelal gebruik maakt van waarden en verhalen.

Op organisatorisch vlak liggen weer andere uitdagingen. Voorwaardelijk voor een goede samenwerking is dat het belang van

samenwerken door beide domeinen wordt erkend. Daarnaast moet het belang van samenwerking op verschillende niveaus binnen het eigen domein worden erkend, zodat er op gebiedsniveau voldoende support wordt ervaren om effectief te kunnen zijn. Ook spelen er uitdagingen op capaciteit, uren, budget en mandaat om integraal samen te werken. Integrale investeringen zijn lastig omdat geld 'vastzit' in domeinen en systemen.

In de organisatorische en culturele overbrugging kunnen verbindingsfuncties het verschil maken tussen succes en teleurstelling door actief te sturen op gedeeld eigenaarschap, 'eilanden' te doorbreken en te organiseren dat de juiste partijen – vanuit beleid, uitvoering en gebied – gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen. Dit komt regelmatig naar voren bij de praktijkvoorbeelden in deze verkenning.

Het tactische gat

Veel gemeenten bevinden zich tussen de hiervoor besproken samenwerkingsniveaus 'beperkt' en 'positief', en ervaren hier het 'tactische gat': beleid is er, uitvoering gebeurt, maar het tussenniveau – waar integrale keuzes gemaakt worden vanuit een gezamenlijke ambitie – kan nog veel beter ingericht worden.

Het tactische gat is de ontbrekende of zwakke schakel tussen strategische beleidsambities en de operationele uitvoering, in dit geval binnen integrale samen-

1. Sociaal en fysiek verbinden: noodzaak voor maatschappelijke opgaven; Platform31.

2. Smit, M Oude IJsselstreek: actie met beleid. In: Stadswerk magazine nr. 6-2025, p.68-70.

werking tussen het sociale en het fysieke domein. Het is de ruimte waar beleid en praktijk elkaar niet voldoende raken.

Op het tactische niveau worden keuzes gemaakt over hoe integrale samenwerking wordt georganiseerd, gefinancierd, afgestemd en vertaald naar gebiedsgerichte programma's. Het gat ontstaat wanneer er geen duidelijk eigenaarschap ligt, geen mandaat is belegd, geen gezamenlijk instrumentarium wordt gebruikt, verantwoordelijkheden tussen domeinen diffuus zijn of waar afdelingen langs elkaar heen werken.

Het gevaar dreigt dan dat er geen goede doorvertaling plaats vindt van visie naar projecten op gebiedsniveau, dat integrale samenwerking blijft hangen op intenties en dat domeinen blijven handelen naar hun eigen prioriteiten: samenhangende opgaven spelen wel in dezelfde wijk maar landen niet in dezelfde werkprocessen. Gebrek aan richting of kader zal op het operationele niveau (projecten, beheerders, gebiedsteams) tot minder effectiviteit leiden en een gevoel geven van 'we moeten het zelf uitzoeken'. Bewoners zullen weinig merken van sociale doelen in fysieke ingrepen als er op gebiedsniveau inzet is gepleegd om hen te betrekken maar dit niet zichtbaar tot uiting komt in de resultaten. Dit zorgt voor een groeiende afstand tussen bewoners en overheden.

In Dordrecht wordt een aanpak beproefd om het tactische gat te dichten. Er wordt

gewerkt met tactische programmeertafels (waarbij de blik breder en verder wordt gericht dan bij de reguliere, operationele programmeertafels) en een tactisch loket waar alles samenkomt en toegedeeld aan de verschillende programmeertafels.³

Soorten verbindingfuncties

Voor een goede samenwerking tussen de domeinen moet op elk niveau de verbinding tussen de domeinen vormgegeven worden. Verbinders vervullen daarin op verschillende niveaus een rol. Verbindingfuncties zijn specifieke rollen binnen gemeenten die actief de verbinding leggen tussen het sociale en fysieke domein. Niet zelden vormen ze een kritische succesfactor in integrale aanpakken.

Typen

Verbindingfuncties zijn er in verschillende soorten en maten. Sommige verbinders komen vanuit het sociaal domein terwijl anderen hun thuis in het fysieke domein hebben. Functies zoals wijkmanager, gebiedsregisseur of gebiedsmanager hebben allen een duidelijke domeinoverstijgende functie, waarbij de wijkmanager vaak wat dichterbij het sociaal domein zit en de gebiedsmanager vaker bij het fysieke domein. Er zijn functies die organisatorisch verbonden zijn aan het sociale of het fysieke domein, maar ook functies die als het ware buiten de domeinen zijn georganiseerd. Soms gaat het om een individuele rol, een *linking pin* of grenswerker, en soms om een team dat gezamenlijk deze

verbindende functie vervult. Sommige gemeenten werken met domeinoverstijgende duo's: iemand uit het sociaal domein en iemand uit het fysieke domein werken intensief samen om de brug te slaan. Tot slot zijn er medewerkers die formeel in een fysiek team werken maar een sociale achtergrond hebben, of juist andersom, waardoor zij in de dagelijkse praktijk vanzelfsprekend verbinding leggen tussen beide domeinen.

Verbindingfuncties zijn er in soorten en maten

Ervaringen van een wijkregisseur

Als wijkregisseur ben ik een verbinder in vraagstukken in de openbare ruimte tussen de bewoners en de systeemwereld van de overheid. Hierbij houd ik mij met name bezig met kleine en dus relatief snel te realiseren voorzieningen, of uitleggen waarom iets niet kan. Regelmatig gaat het om het meer leefbaar maken van de directe woonomgeving van bewoners. Denk aan het vergroenen van de woonomgeving, verminderen van overlast van fietsen, (rijdend en geparkeerd) en kleine verkeersmaatregelen voor het verbeteren van de veiligheid.

André Verhagen, wijkregisseur gemeente Zwolle

Schaalniveaus

Veel verbinders zijn actief op gebiedsniveau (onder andere een wijk- of gebiedsmanger) en hebben korte lijnen met lokale organisaties en bewoners. Zij hebben een goed beeld van wat er in de buurt of wijk speelt. Op projectniveau kunnen projectleiders geselecteerd worden die zich actief inzetten voor de verbinding van doelen uit het sociale en het fysieke domein, en zo ook een bijdrage leveren aan de maatschappelijk kwaliteit op projectniveau. Naast verbindingfuncties op wijk en projectniveau, zijn er ook verbindingfuncties die juist effectief zijn op tactisch of strategisch niveau zoals de sociaal bouwmeester (zie ook het praktijkvoorbeeld over de sociaal bouwmeester in Groningen verderop in deze verkenning). Zij kunnen juist in eerdere planfasen (zoals bij de omgevingsvisie) de sociale doelen en fysieke doelen goed samen brengen in beleid en planvorming.

Op **strategisch niveau** moeten condities worden geschapen om richting te geven en ruimte te maken voor domeinoverstijgend werken. Directie, bestuurders en (domeinoverstijgende) beleidsadviseurs leggen een gezamenlijke koers vast: welke maatschappelijke opgaven en ambities staan voorop en wat betekent dat voor de openbare ruimte? Zij maken keuzes over prioriteiten, geld en capaciteit en bepalen 'de spelregels': wie beslist waarover en hoe organiseren we samenwerking tussen sociaal en fysiek? Strategische effectiviteit is het grootst als er één gedeeld verhaal is, eigenaarschap duidelijk is vastgelegd, en bestuurders en directie actief rugdekking

3. Zie verder www.platformisor.nl/artikelen/dordrecht-kijkt-verder-en-breder.

geven aan domeinoverstijgend werken. Zij bieden mandaat, beschermen samenwerking tegen terugval in verkokering en zorgen dat integrale ambities ook daadwerkelijk kunnen worden uitgevoerd.

Op **tactisch niveau** slaan verbinders de brug tussen beleid en uitvoering. Zij vertalen ambities naar een concrete aanpak: wat doen we, wanneer en met wie? Op dit niveau wordt de samenwerking tussen sociaal en fysiek georganiseerd en worden keuzes vastgelegd. Dit kan echter vastlopen op regels, verkokerde budgetten en sectorale processen. Programmamangers, programmaregisseurs en projectleiders zorgen dat ambities worden vertaald naar gebiedsprogramma's, uitvoeringsagenda's en integrale afwegingen. Signalen uit de wijk, opgehaald door bijvoorbeeld gebiedsmanagers en participatieprofessionals, worden op dit niveau verwerkt in plannen en besluitvorming. De effectiviteit van verbinders op tactisch niveau is het grootst wanneer zij beschikken over een helder mandaat, kunnen werken vanuit duidelijke samenwerkingsafspraken en korte lijnen hebben met zowel strategisch als operationeel niveau.

Op **operationeel niveau** is een scala aan verbinders actief. De meesten staan midden in de wijk en schakelen continu tussen bewoners, uitvoerders en beleid. Bijvoorbeeld de wijkmanager/gebiedsregisseur en de sociaal makelaar of community builder: zij organiseren participatie, halen signalen op, helpen sociale behoeften naar concrete ingrepen in de openbare ruimte te vertalen en zorgen dat uitvoerende

teams elkaar tijdig vinden. Omdat hun werk dicht bij de dagelijkse praktijk staat, kunnen zij vertrouwen opbouwen en knelpunten signaleren en terugkoppelen, bijvoorbeeld rond veiligheid, toegankelijkheid en leefbaarheid. De impact van verbinders op operationeel niveau is het grootst wanneer zij een goed netwerk onderhouden en beweging kunnen creëren rond gezamenlijke opgaven. Voor een duurzame

Ervaringen van een 'gebiedsmanager sociaal'

In mijn rol als gebiedsmanager sociaal ligt de oorsprong van mijn functie bij het versterken van de leefbaarheid en veiligheid in wijken en buurten. In de praktijk zie ik dat de opgaven in deze gebieden steeds complexer en meer gestapeld zijn. Sociale problematiek, fysieke inrichting, veiligheid en welzijn grijpen sterk op elkaar in. Om de ambities die wij als gemeente hebben daadwerkelijk te realiseren, is domeinoverstijgende samenwerking dan ook geen keuze maar een noodzaak.

Vanuit mijn functie agendeer ik deze noodzaak herhaaldelijk. Ik breng collega's uit verschillende domeinen bij elkaar en stuur actief op gedeelde verantwoordelijkheid en een belangenafweging die het collectieve doel vooropstelt. Daarbij gaat het niet alleen om afstemming, maar ook om het expliciet maken van spanningen tussen sociale en fysieke belangen.

Angelique Meijer, gebiedsmanager gemeente Dordrecht

'In de praktijk zie ik dat de opgaven in deze gebieden steeds complexer en meer gestapeld zijn'

doorwerking in beleid, programmering en uitvoering zijn korte lijnen naar tactisch en strategisch niveau nodig, evenals bestuurlijke rugdekking en enige vorm van mandaat.

Effectiviteit van verschillende soorten verbinders

De effectiviteit zit niet alleen in wat verbindende functies beogen, maar ook in waar en hoe zij bijdragen aan samenwerking. Sluit de functie aan bij waar de uitdagingen liggen en krijgen verbinders de ruimte en mogelijkheden vanuit de hele organisatie om hun functie te vervullen? Daarnaast is van belang hoeveel ruimte en middelen zij krijgen om hun rol te vervullen. We onderscheiden twee vormen van effectiviteit:

- **horizontaal** verbinden van het sociale en fysieke domein op gebiedsniveau
- **verticaal** verbinden van strategie en uitvoering door bij te dragen aan het overbruggen van het zogenoemde tactische gat

In de praktijk zijn de meeste verbindingsfuncties sterk vertegenwoordigd op gebiedsniveau. Juist daar worden sociale en fysieke opgaven concreet en zichtbaar en levert horizontale verbinding direct meerwaarde op voor bewoners, projecten en uitvoerende teams. Op tactisch niveau – waar integrale keuzes worden gemaakt over organisatie, prioriteiten en middelen – wordt de beschikbare effectiviteit nog

onvoldoende benut. Daardoor blijven integrale ambities soms hangen in intenties en vinden zij moeizaam hun weg naar concrete uitvoering. Het verschil in denkwijze en taalgebruik tussen het sociale en fysieke domein versterkt dit, waardoor structurele keuzes en werkwijzen onvoldoende samenkomen.

Op tactisch niveau wordt de beschikbare effectiviteit nog onvoldoende benut

Verbinden vraagt tijd, mandaat en toegang tot de juiste tafels. Dat betekent dat ondersteuning nodig is op alle niveaus van de organisatie en in beide domeinen. Zonder duidelijke steun vanuit strategisch en tactisch niveau dreigt het risico dat verbindingsfuncties het tactische gat moeten dichten op eigen kracht, met overbelasting en beperkte impact tot gevolg.





3. Samenwerken in de praktijk

Zeven verhalen

22



Biesbosch-natuur nabij De Staart Oost.

3.1 Dordrecht in de praktijk

Samenwerking tussen sociaal en fysiek bij gebieds-gerichte ontwikkeling

Voor veel opgaven in de openbare ruimte – denk aan klimaatadaptatie, energietransitie, vergroening – ligt het initiatief bij het fysieke domein. Tegelijkertijd kunnen deze ingrepen belangrijke sociale effecten hebben. Door op gebiedsniveau bewust samen te werken en af te stemmen, kunnen die sociale opbrengsten beter worden benut. Dordrecht heeft er inmiddels al heel wat ervaring mee.

De Staart ligt mooi, tussen twee rivieren, met de westelijke punt vlakbij de historische binnenstad, verbonden met een fiets- en voetgangersbrug. Deels woongebied, deels werkgebied. Maar hoe mooi De Staart ook ligt, het is óók een wijk die wel een impuls kan gebruiken. De openbare ruimte is op veel plekken versteend, het voorzieningsniveau is schraal en delen van de inrichting van de openbare ruimte naderen het einde van hun levensduur. Daarnaast hebben veel woningen een relatief laag energielabel.

23

Voorrang voor kwetsbare wijken

'Het zijn karakteristieken die we bij veel kwetsbare wijken aantreffen', zegt Ellen Kelder. Ze is Programmamanager Groenblauwe Stad bij de gemeente Dordrecht. 'Daar zijn investeringen nodig. Als je er alleen technisch kijkt, naar onderhoud of vervanging, springt zo'n wijk er niet altijd uit. Maar als je breder kijkt naar leefbaarheid en vitaliteit, dan vind ik dat wijken zoals De Staart prioriteit verdienen in de gemeentelijke programmering – zowel in tijd als in budget.'

Die integrale blik op wijken is nu nog niet overal vanzelfsprekend, maar er wordt wel aan gewerkt. Angelique Meijer, gebiedsmanager Centrum (waar De Staart ook onder valt) bij de gemeente Dordrecht, werkt al meerdere jaren met collega's uit verschillende domeinen aan een gebiedsgerichte aanpak. 'We proberen ervoor te zorgen dat alle relevante partijen – intern en extern, sociaal en fysiek – aan tafel zitten bij plannen voor een gebied. We hebben daarin mooie stappen gezet, maar in de praktijk lopen we soms ook tegen knelpunten aan.'

Waterveiligheid als kans

De Staart laat goed zien hoe fysieke opgaven ook sociale kansen kunnen bieden. Dordrecht ligt in een gebied met overstromingsrisico. De Staart kan fungeren als schuilgebied bij overstromingen – het ligt weliswaar buitendijks maar wel op een verhoging, hoger dan

de rest van de stad. Ellen: 'Die aanwijzing als schuilgebied heeft extra aandacht en investeringsbereidheid opgeleverd. Zo wordt er gewerkt aan opvang- en schuillocaties waarbij een essentiële rol voor de bewoners van De Staart is weggelegd. Om dat goed te kunnen organiseren, is het nodig dat er ontmoetingsplekken zijn en andere mogelijkheden waar bewoners elkaar kunnen ontmoeten. De wijk moet daar in mijn optiek niet alleen in fysieke zin van profiteren, maar ook in sociale zin: meer geschikte ontmoetingsplekken, meer sociale cohesie.' Angelique: 'Daar zijn ook goede plannen voor die deels zijn uitgevoerd. Zoals de in 2024 geopende tijdelijke ontmoetingsplek aan de Volkerakstraat. Bedoeld om bewoners actief te betrekken bij de herinrichting en vergroening van de buurt. Het gaat hier echter om een tijdelijke voorziening omdat structurele middelen hiervoor ontbreken.'

 Binnen het fysieke domein wordt de rol van gebiedsmanager steeds vaker als vanzelfsprekend gezien

Angelique merkt dat de laatste jaren de samenwerking tussen domeinen steeds intensiever is geworden. 'Binnen het fysieke domein wordt de rol van gebiedsmanager steeds vaker als vanzelfsprekend gezien. In het sociaal domein vraagt dat soms nog wat extra uitleg of initiatief.' Dat verschil wordt zichtbaar bij projecten die in eerste instantie vooral technisch lijken. Angelique: 'Een rioolvervangingsproject kan bijvoor-

beeld ook een kans zijn om met bewoners in gesprek te gaan over andere vraagstukken, zoals armoede of ondersteuning. Maar die koppeling wordt niet altijd direct gelegd.'

Stadspark Dordrecht

Een ander voorbeeld van een fysieke ingreep die grote sociale kansen biedt, is de ontwikkeling van Stadspark Dordrecht, een groengebied van vier vierkante kilometer dwars door de stad. En ook daar was vertegenwoordiging vanuit het sociale domein niet direct vanzelfsprekend. 'Dat hebben we inmiddels hersteld', voegt Angelique toe. 'Door voortdurend het verhaal te blijven vertellen binnen je netwerk groeit het bewustzijn dat deze koppelingen waardevol zijn.'

Met het vroegtijdig betrekken van het sociale domein en bewoners en partners uit de wijk bij fysieke plannen ben je er nog niet. Ook in de uitvoering kunnen er obstakels opdoemen. Dat bleek bijvoorbeeld bij het realiseren van een grote zandbak voor beachvolleybal – een vurig gekoesterde wens vanuit de gemeentelijke afdeling Sport. Angelique: 'Toen we gingen uitzoeken aan welke wettelijke vereisten het moet voldoen om het schoon en veilig aan te bieden, bleek dit niet haalbaar. Ook andere wensen, vanuit bewoners, sneuvelden omdat die niet konden worden uitgevoerd vanwege wet- en regelgeving, beleidskeuzes of kosten. Het met elkaar zoeken naar goede alternatieven is dan geen eenvoudige opgave.'

Data-analyse op wijkniveau

Om fysieke maatregelen ook gericht voor sociale doelen te kunnen inzetten (en omgekeerd), is inzicht nodig in de situatie per wijk. Dordrecht heeft daarvoor de afgelopen jaren verschillende analyses ontwikkeld. Deze inzichten vormen een belangrijke basis voor de gebiedsprogramma's (zie ook de kadertekst) waar Dordrecht sinds enkele jaren mee werkt. In deze programma's worden sociale en fysieke opgaven per gebied met elkaar verbonden en vertaald naar gezamenlijke prioriteiten en uitvoeringsagenda's. Data over leefbaarheid, gezondheid, armoede, voorzieningen, veiligheid en de kwaliteit van de openbare ruimte helpen om te bepalen waar inzet het meest nodig is en waar koppelkansen liggen.

 Klimaat- en groenblauwe opgaven blijken een goede aanleiding om domeinen met elkaar te verbinden

Tenslotte: de kracht van sociale infrastructuur

Dordrecht heeft inmiddels al een aantal jaar integrale samenwerking op gebiedsniveau kunnen beproeven. Samenwerking tussen het fysieke en het sociale domein biedt enorm veel kansen, zoveel is duidelijk, al zijn er soms ook hobbels. Klimaat- en groenblauwe opgaven blijken daarbij een goede aanleiding om domeinen met elkaar te verbinden. Ook landelijk groeit hiervoor

de aandacht. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid stelde het vast in het rapport 'Mens en klimaat; De kracht van sociale infrastructuur', dat in 2025 verscheen. Dordrecht brengt het in praktijk, met vallen en opstaan. Maar juist door dat vallen en opstaan voegt het nuttige praktijklessen toe, voor zichzelf en voor andere gemeenten.

Gebiedsprogramma's in Dordrecht

Een gebiedsprogramma bestaat uit een gebiedsanalyse, gebiedsprioritering en een gebiedsuitvoeringsplan (wijkjaarplannen). De 7 Dordtse doelen uit de Dordtse Omgevingsvisie liggen ten grondslag aan de gebiedsanalyse.

De 7 Dordtse doelen

De '7 doelen' van de Dordtse Omgevingsvisie 2.0 (Eiland met kwaliteit) zijn gericht op het creëren van een leefbaar, duurzaam en economisch vitaal Dordrecht in 2040. Deze doelen zijn:

1. Aantrekkelijke stad
2. Bereikbare stad
3. Gezonde stad
4. Toekomstbestendige economie
5. Klimaatbestendige stad
6. Duurzame en klimaatneutrale stad
7. Biodiverse stad



Tot ontmoetingsplek omgebouwde bouwcontainer in de wijk De Staart in Dordrecht.



Aanleg van nieuwe tuintjes bij de voordeur met bewoners.

3.2 De Verbonden Buurt Aanpak

Meer uit de openbare ruimte halen

Er wordt voortdurend gesleuteld aan de openbare ruimte van de stad. Het zijn fysiek gedreven ingrepen maar ze bieden ook grote kansen om buurten op sociaal vlak verder te helpen en de buurteconomie te stimuleren. De Verbonden Buurt Aanpak in Amsterdam werkt vanuit die gedachte aan concrete initiatieven en haalt zo meer uit gemeentelijke projecten voor onderhoud en vervanging.

Amsterdam maakt Ruimte, zo heet het koersdocument dat de gemeente eind 2023 uitbracht op initiatief van wethouder Melanie van der Horst. De boodschap: de stad loopt tegen de grenzen aan van wat we allemaal nog kwijt kunnen in de openbare ruimte. We moeten daarom kiezen. We kiezen ervoor om buurten toekomstbestendig in te richten en optimaal gericht op de gezondheid van mensen. We gaan voor een groene, gezonde, gezellige stad. Er zal minder ruimte zijn voor auto's.

Groen, gezond en gezellig

Maar met een koersdocument heb je nog geen groene, gezonde en gezellige stad. Er is uitvoeringskracht nodig om een groot aantal plekken in de stad aan te pakken. Je moet letterlijk ruimte maken voor toekomstbestendige opgaven. 'En wij hadden die uitvoeringskracht', zegt Maaïke Nicolai-Geerling, voorheen programmamanager Fietsparkeren van de gemeente Amsterdam. 'We waren vanuit het programma Fietsparkeren bezig om in hoog tempo extra fietsparkeerplekken in de stad te realiseren, zo'n 40.000 in een paar jaar tijd. Een deel van die ruimte werd gemaakt door het opheffen van autoparkeerplaatsen. We zagen dat we met onze projecten ook andere kansen en belangen konden meenemen: we ontwikkelden een brede buurtaanpak. Deze aanpak sloot naadloos aan op de ambities zoals verwoord in Amsterdam maakt Ruimte. Omdat we diverse opgaven verbinden, ze meer verbinden met de bewoners en bewoners door de aanpak onderling meer verbinding ervaren, hebben we de aanpak de Verbonden Buurt Aanpak genoemd.'

Vier pilots

De Verbonden Buurt Aanpak is beproefd op vier plekken in de stad: Vogelbuurt – de Punt en de Heggerankweg in Amster-

dam-Noord, de Jacques Veltmanbuurt in Nieuw West en de Rijnbuurt Oost in stadsdeel Zuid. 'Allemaal plekken waar fysieke ingrepen op stapel stonden', zegt Maaïke, 'om verschillende redenen. Zo is de Rijnbuurt Oost een soort badkuip voor het omliggende gebied: veel water stroomt ernaartoe bij hevige regenval. Daar moest dus dringend ruimte voor gemaakt worden, bijvoorbeeld in de vorm van wadi's. Maar ook stoepen staan overvol met fietsen en half op de stoep geparkeerde auto's. In sommige straten gaat het autoparkeren er aan één kant uit zodat we ruimte kunnen maken voor het benodigde groen, fietsparkeren en toegankelijke stoepen. Goede communicatie is daarbij belangrijk, zodat bewoners de reden goed begrijpen.'

Met de ontwikkelingen in de Vogelbuurt - de Punt is Maaïke misschien nog wel het meest in haar nopjes. 'Het is een prachtige wijk, met onlangs gerenoveerde woningen met voortuinen. Nu is de openbare ruimte aan de beurt. De voortuinen van de woningen liggen op grond van de gemeente, dat was niet bij iedereen bekend. Door de plannen om de stoepen en straten op te hogen, ontstond ook de wens om de tuintjes mee te nemen. We willen voorkomen dat bij hevige regenval veel water naar de tuintjes stroomt. We zijn met alle bewoners in gesprek gegaan over hun wensen voor de voortuin en de

'Het enthousiasme dat we bij bewoners hebben weten los te maken, gaat veel verder dan alleen mooi ingerichte tuintjes; het doet iets fundamenteels met de gemeenschapszin in de buurt'

mogelijkheid om verspreid door de wijk geveltuinen aan te leggen. We hebben ook geregeld dat een ontwerper de ideeën een plek in het ontwerp heeft gegeven. De uitvoering is gestart en binnenkort hebben we de eerste groendag met bewoners. Een groencoach zal de bewoners helpen met het beplanten van hun nieuwe tuintjes en de geveltuinen. Ik was overweldigd door het enthousiasme dat we bij bewoners hebben weten los te maken. Dat gaat veel verder dan alleen mooi ingerichte tuintjes; het doet iets fundamenteels met de gemeenschapszin in de buurt. En dat maakt het ontplooiën van andere initiatieven in deze buurt weer kansrijker.'

Vertakkingen

Want dat is wel een opvallende en terugkerende ervaring bij de pilotprojecten: een initiatief krijgt binnen de kortste keren vertakkingen die weer nieuwe kansen voor de buurt bieden en soms ook daarbuiten. Neem de Groen Coöperatie Nieuw West, een initiatief van Buro Regen&Water, de Stadsboerderij, een aantal hoveniers en zzp'ers en met Stadsboerderij Osdorp als thuisbasis. De coöperatie richt zich op ontwerp, aanleg, beheer en onderhoud van groen in Nieuw West, met aandacht voor biodiversiteit en klimaatadaptatie. Maar dat niet alleen, het is ook een organisatie waar bewoners een baan, opleiding of een zinnige dagbesteding vinden. Maaïke: 'Dat is niet alleen goed voor het groen in Nieuw West maar ook voor de buurt economie en de ontplooiingskansen van bewoners. We hebben het voor elkaar gekregen om deze coöperatie nu ook in te zetten in de Jacques

Veltmanbuurt. Een uitstekende match, want bij de plannen die we daar ontwikkelen, kan een doordachte groene impuls echt verschil gaan maken op fysiek, sociaal én economische gebied. We noemen dit Community Wealth Building. De verkenning voor een groencoöperatie in Noord is inmiddels gestart.'

Van IHP naar TOP

Het zijn overigens geen herinrichtingen waar de Verbonden Buurt Aanpak zich op richt. Maaïke: 'Juist nu de grootschalige herinrichtingsplannen op een wat lager pitje staan door gebrek aan middelen, is het belangrijk dat we wel de mogelijkheid houden om de stad toekomstbestendig te maken. In de onderhouds- en vervangingsprojecten zijn we gewend volgens het IHP te werken, het Instandhoudings-Programma. Dat is nogal sterk op een concrete fysieke opgave gericht en houdt vooral in stand, zoals de naam al zegt. Wij hebben ervaren dat je in dit soort projecten toch vrij efficiënt duurzamer en socialer kunt werken en dat dit een groot verschil kan maken voor de buurt. Dat noemen wij TOP: een Toekomstbestendig OnderhoudsProject. Wat daar wel en niet in wordt meegenomen is omschreven in de Uitvoeringsstandaard Toekomstbestendig Werken aan de Openbare Ruimte (USTOR), inclusief een lijst met concrete maatregelen.'

Van IHP naar TOP is geen gemakkelijke weg. 'Het IHP bestaat uit strak gedefinieerde projecten met strakke financiële kaders', legt Maaïke uit. 'Onze aanpak kost wat extra tijd en geld. Dit is niet overal nodig,

Je kunt vaak met betrekkelijk kleine ingrepen tegen betrekkelijk lage kosten veel extra betekenen voor de buurt

maar daar waar diverse opgaven samenkomen (zoals riolering, klimaatopgaven en sociale opgaven) is het een gemiste kans. Als het goed is ligt de openbare ruimte er dan weer voor twintig à dertig jaar goed bij. Het efficiënt realiseren van meer toekomstbestendige buurten draagt ook bij aan toekomstbestendiger gedrag van de bewoners in die buurten. Ze gaan bijvoorbeeld meer naar buiten, gaan meer wandelen en fietsen, er is meer ruimte voor ontmoeting en ontspanning. De openbare ruimte heeft een groot effect op de fysieke en sociale gezondheid en weerbaarheid van bewoners. Het is goed dat we ons daar meer en meer van bewust zijn. Ik ben er trots op dat we een aanpak hebben ontwikkeld die verschillende opgaven, mensen en middelen verbindt om het mogelijk te maken een Toekomstbestendig OnderhoudsProject te realiseren. TOP, toch?'

Tenslotte: veel meer opbrengsten door iets meer inzet

Om projecten in de openbare ruimte breed in te zetten voor de buurt, moet je dus als gemeente eerder de buurt in en extra geld investeren. Dit verdient zich terug, zegt Maaïke 'Je kunt vaak met betrekkelijk kleine ingrepen tegen betrekkelijk lage kosten veel extra betekenen voor de buurt. Een bankje zodat het een rustpunt onderweg is voor ouderen die boodschappen doen, een bijdrage aan geveltuintjes, een halfjaar-

lijkse plantdag voor bewoners om hen te blijven motiveren samen de buurt schoon en groen te houden. Dit alles draagt bij aan meer ontspanning en ontmoeting, meer naar buiten gaan.'

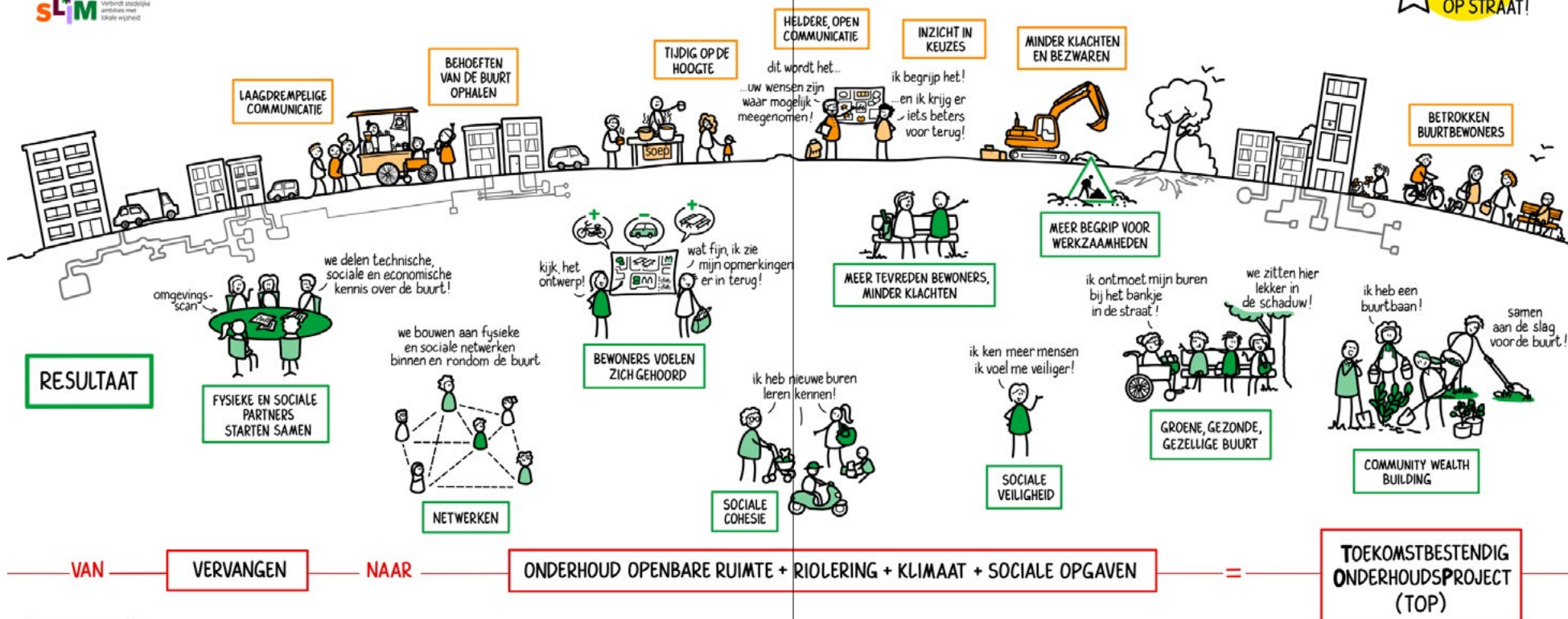
Maaïke besluit: 'De sociale cohesie en gezondheid zijn zo belangrijk in deze onrustige tijd. Je moet daarvoor wel in gesprek, want anders weet je niet welke wensen er leven. In gesprek met collega's van het sociale domein, met woningcorporaties, met maatschappelijke organisaties en niet in de laatste plaats met bewoners. De komende tijd zullen wij (met het kleine team van de Verbonden Buurt Aanpak) onze ervaringen van de pilots delen zodat het goed landt in de organisatie en meer mensen de kansen gaan benutten. Ik vind het ontzettend leuk om dit soort trajecten te doorlopen. Toekomstbestendiger werken (duurzamer én socialer) geeft energie en voldoening. Ik hoop dat het geldt voor alle mensen die dit TOP-werk gaan doen.'

VERBODEN BUURTAANPAK

TOEKOMSTBESTENDIG ONDERHOUD IS EEN MAATSCHAPPELIJKE OP GAVE

ALLEEN BESTAAT NIET MEER!

★ RESULTAAT OP STRAAT!



AANPAK

FYSIEKE EN SOCIALE BELEIDS- & GEBIEDSOPGAVEN IN KAART

VERKENNING

AANTAL QUICK WINS VOOR DIRECT RESULTAAT

PARTICIPATIE & ONTWERP

MINDER KLACHTEN

REALISATIE GEDRAGEN ONTWERP

MET ENERGIE UIT DE BUURT

BEHEER

UITVOERING BELEID

LEREN DOOR TE DOEN

RAND-VOORWAARDEN

2-3 JAAR VOÓR UITVOERING AAN DE SLAG!

TIJDIG STARTEN

ONGELIJK INVESTEREN VOOR GELIJKE KANSSEN

SELECTIE BUURTEN

+10%

UITVOERINGS-BUDGET OP ORDE

+1 FTE!

CAPACITEIT OP ORDE

DAT IS TOP!

OPDRACHT VOOR TOEKOMSTBESTENDIG ONDERHOUDSPROJECT



3.3 Het kompas van Groningen

Gebiedsgerichte ontwikkeling: doelgericht én breed

Groningen heeft een traditie in wijkvernieuwing, ofwel het plegen van fysieke ingrepen op wijkniveau met nadrukkelijk oog voor sociale aspecten. Zo'n dertig jaar geleden was de stad trendsetter op dit gebied. Maar ook in dit tijdperk zijn er genoeg nieuwe, waardevolle inzichten op te doen, ervaren Martijn de Jong Posthumus en Theo Adema van de gemeente.

Groningen is een echte stad. Niet eens zozeer vanwege de grootte (middel-groot-plus, zesde stad van Nederland qua inwoneraantal van de gemeente) maar

meer doordat het de grootste stad is in een wijde omgeving – het ommeland. 'Dat hoogstedelijke karakter zie je op meerdere manieren terug', vertelt Martijn de Jong Posthumus, projectmanager stadsontwikkeling bij de gemeente, met een verbindende rol tussen verschillende programma's rond wijkvernieuwing. 'Het is een echte studentenstad met alle stedelijke voorzieningen die daarbij horen. Het is een compact gebouwde stad, waardoor het fietsgebruik ongeëvenaard hoog is met een aandeel van ongeveer 60 procent in de vervoersbewegingen op stadsniveau.



Winkelcentrum in de Groningse wijk Vinkhuizen.

En het is een stad met een relatief grote groep die in sociaaleconomisch opzicht kwetsbaar is.' 'En dat zie je terug in de wijkopbouw van de stad', vult Theo Adema aan. Hij is projectmanager wijkvernieuwing bij de gemeente. 'We hebben van oudsher enkele wijken met een hoog aandeel sociale woningbouw, die bovendien deels bij elkaar liggen in het noordwesten van de stad: Vinkhuizen, Paddepoel en Selwerd. Vanwege deze ruimtelijke concentratie zetten we al langer in op een wijkgerichte aanpak met nadrukkelijk aandacht voor sociale aspecten bij de prioritering en programmering.'

Warmtenet als aanjager

En ook nu is er volop activiteit in de genoemde wijken, onder andere onder de vlag van de energietransitie. Theo: 'We werken momenteel hard aan de uitbreiding van het warmtenet. We hebben al circa 9.000 woningen aangesloten en hebben de ambitie om heel stadsdeel Noordwest aan te sluiten (circa 30.000 woningen), mede met het oog op de schaalgrootte die nodig is voor een efficiënt te benutten netwerk. Het is een duidelijk voorbeeld van een fysiek gedreven ingreep, bovendien eentje waar Groningen zich mee op de kaart zet als voorloper in de energietransitie.'

Maar hoe mooi en aansprekend de resultaten ook kunnen zijn op dit gebied, het zal uiteindelijk niet slagen als het niet stevig is aangehaakt op sociale programma's en bewoners zich niet betrokken voelen. 'Je kunt voortvarend beginnen met fysieke ingrepen maar je loopt uiteindelijk vast

als je daar geen oog voor hebt', legt Theo uit. 'Er komt onvermijdelijk weerstand van wijkbewoners tegen de plannen. Ze hebben – niet geheel onterecht – het gevoel dat ze onvoldoende profiteren van de maatregelen. Het is dus nodig dat je de beoogde ingreep presenteert als een investering waar de hele wijk van profiteert. En niet alleen in de presentatie maar ook in de concrete plannen en het in beeld brengen van gunstige sociale aspecten.'

Sociale bijvangst

Theo geeft een voorbeeld. 'Bij de aansluiting op het warmtenet van de Berkenflat, een seniorenflat aan de Mispellaan in Selwerd, waren we natuurlijk erg benieuwd naar de eerste bewonerservaringen. Het verraste ons dat het warmtenet zelf vrijwel niet werd genoemd door de bewoners, wel de gevolgen die dat heeft. Zoals dat je voortaan kookt op inductieplaten, wat ze goed bevalt. En wat bovendien een stuk veiliger is voor senioren met een verstandelijke beperking. Aan dat laatste aspect hadden we nog niet gedacht in onze plannen, maar dat is wel degelijk een mooie sociale bijvangst. En zo zijn er meer voorbeelden van sociale winst in fysiek gedreven investeringsprogramma's.' Martijn gaat zelfs een stap verder. 'Wat mij betreft moeten fysieke investeringsprogramma's op wijkniveau altijd beginnen met een gedegen sociale analyse en dat primair op grond daarvan de plankeuzes gemaakt worden. Kort gezegd: sociaal moet leidend zijn.'



Plutolaan in de Groningse wijk Paddepoel. Aanleg van een warmtenet werd in nauwe samenwerking met bewoners gecombineerd met de groene herinrichting van de straat.

Ontwerpleidraad Openbare Ruimte

Het is mooi als er een positief effect optreedt dat niet helemaal was voorzien, maar sociale wijkvernieuwing kun je niet van toevalstreffers af laten afhangen. Met de Ontwerpleidraad Leefkwaliteit Openbare Ruimte geeft de gemeente duidelijk uitdrukking aan deze gedachte. Theo legt uit wat de Ontwerpleidraad is en beoogt (zie ook de kadertekst). 'In de Ontwerpleidraad gaan we uit van de tien dimensies van de straat. Hiermee wordt de straat dus veel meer een verblijfsplek dan alleen een plek voor rijdend of stilstaand verkeer. Door deze brede, tiendimensionale opvatting kunnen anderen makkelijk aanhaken: collega's, bewoners en andere partners bij

het ontwerpen van de openbare ruimte. Het werkt voor ons heel blikverruimend en inspirerend. Daarnaast ervaren we met het ontwerpteam Vinkhuizen een enorme hoge ambitie in onze Leidraad die ons uitdaagt om maximale meerwaarde uit ons ontwerp(proces) te halen.'

De Ontwerpleidraad heeft stadsbreed een verbindende en overkoepelende werking en zorgt daarmee voor meer gelijkheid tussen wijken. Maar daar blijft het niet bij, er zijn ook uitwerkingen op wijk- en buurniveau. Theo licht toe: 'We doen dit met "wijkraamwerken" en buurtontwerp per wijk. In het wijkraamwerk wordt gezocht naar de wijkidentiteit, die mede gevormd wordt door de stedenbouwkundige opzet, de manier waarop bewoners hun wijk

ervaren en de functie in haar omgeving. Het gaat ook over hoe een wijk zich onderscheidt van andere wijken en hoe we met de inrichting hieraan kunnen bijdragen.'

Als de buurtontwerpen en wijkraamwerken echt worden toegepast op de situatie ter plekke kom je de realiteit tegen, de realiteit van alle wensen en ruimteclaims, de

complexe puzzel. Dit is volgens Theo ook het moment om hecht te gaan samenwerken met de bewoners van de buurt. 'In die fase komt het ontwerp je eigen buurt binnen, waar jij of je kinderen dagelijks gebruik van maken. Dat vergroot het gevoel van betrokkenheid en de behoefte om mee te denken met de plannen.'

Ontwerpleidraad: leefkwaliteit op straatniveau in tien dimensies

Nieuwe Ruimte heeft de Ontwerpleidraad Leefkwaliteit Openbare Ruimte van de gemeente Groningen als titel. Gedeelde ruimte had het ook kunnen heten. Want waar bij de bestaande inrichting autoverkeer (rijdend en stilstaand) nog wel eens de overhand heeft, gaat de leidraad uit van ruimte 'voor mensen in plaats van functionele verbindingen'. Mensen die ruimte delen met elkaar. Op straatniveau worden tien dimensies onderscheiden.

De straat:

1. Is voor iedereen (inclusief en toegankelijk)
2. Is veilig (verkeersveilig en sociaal veilig)
3. Stimuleert de beleving (fijne, aantrekkelijke plekken en routes)
4. Is een gezonde omgeving
5. Is openbaar domein (een plek voor ontmoeting en verblijf)
6. Heeft mobiliteit op maat (afgestemd op de functie in plaats van autogericht)
7. Is een ecosysteem (ruimte voor flora, fauna en bodem)
8. Is klimaatadaptief (hittebestendig en waterbuffers)
9. Creëert waarde (economisch en sociaal)
10. Heeft een identiteit (die gewaarborgd en verder ontwikkeld wordt)

Wijkraamwerken

Deze tien dimensies geven een raamwerk voor de stad als geheel en worden verder uitgewerkt in 'wijkraamwerken' en buurtontwerp per wijk aan de hand van zes thema's: water, ecologie, groen, mobiliteit, voorzieningen en (sociale) ontmoeting. Dat wordt vervolgens concreet gemaakt aan de hand van veertien straattypologieën. De bijlagen, met onder meer casuïstiek en voorbeeldschetsen, zijn los van de Ontwerpleidraad te downloaden.

Door strategie op straatniveau toe te passen, verbindt de Ontwerpleidraad niet alleen de wijken van de stad maar slaat het ook een brug tussen het strategische en het operationele niveau.

Fysieke investeringsprogramma's op wijkniveau moeten altijd beginnen met een gedegen sociale analyse

Open sportpark

De uitgangspunten van de Ontwerplei draad zijn ook te herkennen bij het 'open sportpark' in het noordwesten van de stad. Martijn: 'Er zijn al de nodige sportvoorzieningen in dat deel van de stad maar ze zijn meestal niet vrij toegankelijk als je geen lid bent van de betreffende sportclub. In praktijk zijn de voorzieningen daarom vaak niet toegankelijk voor omwonenden. Dat is voor ons onwenselijk want sport is voor ons niet alleen een doel op zich, maar ook een middel om ontmoeting en sociale verbinding te versterken. We letten bovendien op synergie met andere voorzieningen in dit deel van de stad, zoals buurthuizen en het door bewoners van dit stadsdeel zeer gewaardeerde winkelcentrum.'

Bij de realisatie van het open sportpark – en eigenlijk alle plannen waarin fysieke en sociale aspecten samenkomen – merken Martijn en Theo dat niet iedereen in de organisatie gewend is om er op een integrale manier naar te kijken. Theo: 'Als je plannen concreter wilt maken, moet je langs verschillende gemeentelijke afdelingen om investeringsprogramma's op elkaar af te stemmen, zoals de Directie Stadsontwikkeling, de Directie Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) en de dienst Stadsbeheer. Bij iedere stap vraagt dat om actief organiseren: partijen bij elkaar brengen, het integrale perspectief expliciet maken en werken aan gedeeld draagvlak

voor de realisatie. Dat is geen vanzelfsprekendheid; je moet die samenhang telkens opnieuw tot stand brengen. En dat geldt niet alleen intern, maar net zo goed in de samenwerking met externe partijen.'

Kennismanagement en kaarten

Het helpt natuurlijk enorm als het 'integrale besef' optimaal is ingedaald, te beginnen intern bij de gemeente. Dat is een langlopende strategie die de losse projecten ontstijgt. 'Kennismanagement en inzet van digitale technieken helpen goed om partijen intern aangehaakt te krijgen', geeft Martijn aan. 'Je kunt de inzichten presenteren in vorm van kaartbeelden, dat maakt complexe informatie in één oogopslag inzichtelijk en helpt om het gesprek beter te voeren. Dat is een goed vertrekpunt voor een gesprek. En ook de wijk- en dorpskompassen van de gemeente met kaarten en onderliggende informatie over de voorzieningen en het karakter van de wijk, is een uitstekende onderlegger voor zo'n gesprek.'

Wat dat gedeeld inzicht uiteindelijk oplevert en welke beslissingen er anders of beter door kunnen worden, kan natuurlijk sterk verschillen per situatie. Theo geeft een voorbeeld. 'Naast de wijk Vinkhuizen worden veel nieuwe woningen gebouwd, alleen al in de wijk Suikerzijde gaat het om 5.000 woningen. Daar horen natuurlijk



De wijk is lang niet altijd het geschikte schaalniveau om de opgave te benaderen

voorzieningen bij; de plek en programmering zou je goed moeten afstemmen op wat er al in Vinkhuizen is en eventueel nog op stapel staat. Zo voorkom je bijvoorbeeld dat ouders straks vooral gaan kiezen voor de nieuwe scholen en bestaande scholen in Vinkhuizen het nog moeilijker krijgen of zelfs moeten sluiten. De keuzes die je maakt en welk effect dit heeft op wat er al is in de stad vraagt een integrale bril, die niet altijd opgezet wordt. Samenwerking kan altijd beter.'

Tenslotte: schakelen tussen schaalniveaus

Dat brengt ons vanzelf bij een laatste conclusie die Martijn en Theo de laatste jaren werkenderwijs hebben gevormd: de wijk is lang niet altijd het geschikte schaalniveau om de opgave te benaderen. Theo: 'Voor sommige dingen is het wijkniveau te beperkt, zoals bij de aanleg van het warmtenet. Daar hebben we echt het schaalniveau van een stadsdeel nodig. Hetzelfde

geldt voor het winkelcentrum in Paddepoel: dat heeft niet alleen betekenis voor Paddepoel maar ook voor de omliggende wijken.' Martijn: 'En soms is de wijk als het ware juist te groot. Bewoners voelen zich bijvoorbeeld vaak verbonden met de buurt waar ze wonen, niet zozeer met de wijk.'

Gebiedsgerichte ontwikkeling op wijkniveau is kortom iets waarbij je zowel concreet en doelgericht moet zijn als flexibel en met een brede definitie van succes. Als de ontwikkelingen in Groningen iets duidelijk maken, is dat het wel.

Gebiedsgerichte ontwikkeling vraagt bovendien om voor ieder vraagstuk het juiste schaalniveau te kiezen, durven je werk te verbreden met thema's of collega's en assets in het gebied die je nog niet kent, een proces te organiseren waarin je genoeg tijd en ruimte hebt om je te kunnen laten verrassen en je verdiept in de gebiedsopgaven. En vooral ook samen keuzes te maken die het meest logisch en passend zijn voor het gebied.

3.4 Niet samen aan tafel maar samen om de kaart

Ontwerp als verbindende kracht in Leiden

We komen uit een tijd waarin de openbare ruimte vooral functioneel en eendimensionaal werd bekeken: het moet werken. Nu zien we steeds meer dat dit een te smalle benadering is: er komen allerlei belangen samen. Zorgen dat deze niet botsen maar elkaar juist versterken krijgt daarom terecht steeds meer aandacht. De verbindende kracht van ontwerp komt daarbij goed van pas, zo ervaart Leiden.

Een probleemwijk kun je de Slaaghwijk in Leiden niet noemen als je landelijke standaarden hanteert. Maar voor Leiden is het wel een wijk die extra aandacht en impulsen nodig heeft. Dat heeft te maken met het dominante type woningen: veel galerijflats met relatief grote en betaalbare woningen. Door die samenstelling concentreren zich automatisch groepen die extra aandacht nodig hebben, zoals grote gezinnen, vluch-



Winkelcentrum de Kopermolen bij de Slaaghwijk in Leiden.

telingen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het is dan ook geen toeval dat er de Slaaghwijk al minstens tien jaar extra beleidsaandacht krijgt. Het is (samen met het Jacques Urlusplantsoen) officieel door de gemeente aangewezen als prioriteitsgebied. Er is onder meer een team actief waarin de gemeente en diverse sociale partners zijn vertegenwoordigd: buurthuizen, jongerenwerk, politie, woningcorporaties, etc.

Team Slaaghwijk

Nina Majers coördineert het team namens de gemeente, samen met een collega. 'Het sociale domein is heel breed, met partijen die weliswaar op verschillende terreinen actief zijn, maar toch sterk onderling afhankelijk in termen van effecten en oplossingen. Ik ben daarom blij dat deze partijen bij elkaar zitten in het team. Ik ben bijvoorbeeld zelf werkzaam bij de afdeling veiligheid van de gemeente; bij ons komen dingen vaak pas in beeld als er al van alles aan de hand is. Radicalisering onder jongeren bijvoorbeeld of bewoners die ernstige en structurele overlast veroorzaken. Door dit in het team te bespreken, krijg je een scherper beeld van wat er aan de hand is, wat de onderliggende oorzaken zijn en welke middelen en maatregelen we over de volle breedte hebben om er structureel wat aan te doen.'

Maar met het bij elkaar zetten van partijen uit het sociale domein ben je er niet. Want er spelen zich ook andere dingen in de wijk af, met name fysieke ingrepen zoals

het vervangen of renoveren van het riool. Ingrepen met veel impact op de omgeving en kansen ook om sociale doelen mee te nemen. Maar hoe stem je dat op elkaar af? Dat is nog niet zo makkelijk want het zijn binnen de gemeenten domeinen die tamelijk gescheiden opereren, een eigen 'taal' hebben en een eigen 'gereedschapskist' met oplossingen.

De ontwerper als natuurlijke verbinder

Dat viel Tjinta Verstegen ook op. Zij is senior ontwerper bij het Team Ontwerp Openbare Ruimte van de gemeente Leiden. 'Ik word voor allerlei projecten in de openbare ruimte gevraagd om het ontwerp te verzorgen. Ontwerpen is in mijn beleving in essentie het bij elkaar brengen van verschillende opgaven in een logisch samenhangend geheel. Proberen dingen "mooi" te maken kan daarvan het resultaat zijn maar is voor mij niet de kern. Door dat bij elkaar brengen moet je als ontwerper een open blik hebben, nieuwsgierig zijn en verschillende soorten boodschappen kunnen begrijpen en interpreteren.'

Het is dus geen toeval dat Tjinta als ontwerper bij veel projecten verschillende soorten kansen, oplossingen en mogelijkheden ziet, over de domeinen heen. 'En zo kwam ik op het idee om bij een lopende opgave eens te rade gaan bij collega's uit het sociale domein: hoe kijken jullie tegen deze opgave aan, wat zien jullie als mogelijke oplossingen en ontwikkelrichtingen? Hoe kunnen we samen optrekken? Ik zie dat er vaak geen programma is



Door rechtstreeks in gesprek te gaan en samen een wandeling door het gebied te maken, kom je toch tot een oplossing

gekoppeld aan het ontwerp; dat moet na oplevering worden ingevuld, bijvoorbeeld door mensen uit het sociale domein. Een programma helpt om te zorgen dat bewoners zich betrokken voelen bij de plek, dat het niet alleen iets van de gemeente is. Maar of dat programma er komt is geen gegevenheid, het moet maar net op zijn plek vallen, met actieve sociale partijen die heil zien in de plek en de plannen. Ik heb gemerkt dat dat niet overal het geval is.'

Waar zit energie?

Waar volgens de senior ontwerper wél veel energie in het sociale domein zit, is in de Slaaghwijk. 'Hier is een programma voor Intensieve wijkaanpak met een actief en breed opgezet team, hier is tijd voor ingeruimd en prioriteit aan gegeven. Je belandt niet onderop de stapel. Hier heeft het zin om professionals te activeren en samen naar de plannen te kijken.'

Dat 'samen naar de plannen kijken' is nog altijd geen garantie voor vruchtbare planvorming; het moet ook op de juiste manier gebeuren. 'Als ontwerper heb je niet zoveel aan een lange lijst met eisen en wensen die bij je worden neergelegd om mee aan de slag te gaan', benadrukt Versteegen. 'Wat we nodig hebben is interactie, ofwel dat mensen rondom een kaart van het gebied gaan staan en plekken inventariseren waar

"iets" mee is, in positieve of negatieve zin. Op elk onderwerp: klimaatadaptatie, ontmoetingsplekken, speelgelegenheid, noem maar op. En vervolgens die dingen met elkaar in samenhang brengen, hoe ze elkaar kunnen versterken of juist niet, welke invloed het heeft als je met plekken en functies gaat schuiven.'

In Leiden zijn al een paar mooie voorbeelden ontstaan van hoe die interactieve, inventariserende aanpak vruchten afwerpt. 'We hebben bij een herinrichtingsproject een stelsel van watergangen door het gebied ontworpen. Interessant in ecologisch opzicht én in recreatief opzicht. Beide belangen kwamen op tafel en direct werd duidelijk dat hier spanning tussen zit: ecologie en recreatie hebben een moeilijke relatie. Maar door rechtstreeks in gesprek te gaan en samen een wandeling door het gebied te maken, kom je toch tot een oplossing. In dit geval is er een mooie balans gevonden waarin beide belangen een plek hebben gekregen in het ontwerp.'

Soms geduld nodig

Maar de weg naar integrale samenwerking is lang en vol hobbels, ook daar zijn genoeg voorbeelden van. Nina: 'Hoe meer partijen er meepraten, hoe meer moeite het kost om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en samen de processen en procedures



te doorlopen. Het verplaatsen van een zeecontainer om zo een geschikte plek te bieden aan een soort educatieve werkplaats voor fietsreparaties is bijvoorbeeld niet een-twee-drie geregeld. Als je normaal gesproken niet actief bent in het fysieke domein, loop je tegen talrijke afspraken en procedures aan die nieuw voor je zijn. Heel veel afdelingen binnen de gemeente hebben iets te zeggen over de verplaatsing van de container. Het duurt daarom

gewoon lang. Voor jezelf is dat geduld misschien nog wel op te brengen, maar hoe zit dat met bewoners die enthousiast aan iets beginnen en zo lang moeten wachten op een ogenschijnlijk eenvoudige verplaatsing?

Tjinta herkent ook wel de weerbarstigheid van de praktijk. 'Als er één schakel in de keten niet meewerkt, stopt het hele plan. En dan hebben wij in Leiden nog het geluk



Als je normaal gesproken niet actief bent in het fysieke domein, loop je tegen talrijke afspraken en procedures aan die nieuw voor je zijn

dat het budget duidelijk geregeld is vanuit de afdeling beheer, die dus opdrachtgever is en de projectleider levert. We hebben bovendien een Handboek Kwaliteit Openbare Ruimte dat goed in elkaar zit en waar iedereen zich ook goed aan houdt. Daaraan gekoppeld is een OIB-proces (Ontwikkelen, Inrichten, Beheren). Maar ook dan zal niet iedereen altijd op één lijn zitten, denkt Tjinta. 'Een integrale manier van werken en denken is vaak wel goed naar de verschillende afdelingen gecommuniceerd maar wat dat voor individuele projecten en individuele medewerkers betekent, is niet altijd duidelijk. Je bent dan veel extra tijd kwijt om het alsnog te regelen, bijvoorbeeld via het afdelingshoofd.'

Tenslotte: the only way is up

Ondanks deze bedenkingen zien zowel Tjinta als Nina wel een duidelijke trend binnen de gemeente naar integraler werken en denken. Het moet bijna ook wel, want zeker een compacte gemeente als Leiden – bijna het hele grondgebied is bebouwd – loopt steeds vaker tegen de grenzen aan van wat ruimtelijk mogelijk en inpasbaar is. 'Die druk kan een integrale aanpak stimuleren', besluit Tjinta, 'Zolang het maar een beetje beheersbaar blijft.'



Wonen bij het Wontjapark in Dordrecht.

3.5 Gezonde leefomgeving tussen de oren

Gezondheid is je rijkste bezit, wordt wel eens gezegd. Het is dan ook niet verwonderlijk dat dit belangrijke onderwerp dwars door vrijwel alle beleidsterreinen en domeinen heenloopt, de openbare ruimte niet uitgezonderd. Waar liggen kansen, hoe geef je het handen en voeten? Dordrecht timmert stevig aan de weg en brengt op die manier kansen in beeld, ook voor andere gemeenten.

Een gemeente die 'iets' wil doen met gezondheidsbeleid heeft heel wat opties: campagnes voor een gezonde levensstijl,

fruit op scholen uitdelen, abonnementen voor sportclubs betaalbaar maken voor iedereen en ga zo maar door. En ook de openbare ruimte is een geschikt vehikel voor gezondheidsambities. In Dordrecht wordt vol ingezet op dat laatste en Annemarie Lammers, senior beleidsadviseur Gezonde Leefomgeving, is er actief bij betrokken. 'Gezonde Leefomgeving is, samen met Klimaatadaptatie en Biodiversiteit, een van de drie thema's van het programma Groenblauwe Stad van de gemeente Dordrecht. Dat we bij dit programma zijn ondergebracht, is geen toeval: aandacht voor groen

in de openbare ruimte en een gezonde levensstijl gaan hand in hand. Het is wetenschappelijk vastgesteld dat groen in algemene zin goed is voor de gezondheid, zelfs als je er alleen maar naar kijkt.'

Adviesgroep gezonde leefomgeving

Dat gezondheid een prominente plek inneemt in ieders leven – of in elk geval zou moeten innemen – zorgt voor veel beleidsaandacht. Dat is een kracht en een zwakte, want de urgentie wordt breed erkend maar waar hoort gezondheid nu eigenlijk bij, wie neemt het voortouw? En met wie moet je dingen afstemmen om optimaal resultaat te boeken? 'In Dordrecht hebben we om die reden de adviesgroep Gezonde Leefomgeving ingesteld met vertegenwoordigers uit diverse gemeentelijke afdelingen', vertelt Annemarie. 'Daarmee is er voor de openbare ruimte een centraal punt in de gemeentelijke organisatie voor het uitwisselen van kennis en het smeden van plannen. We richten ons daarbij op "positieve gezondheid", een bredere benadering van gezondheid die niet focust op ziekte, maar op veerkracht, zingeving en wat iemand nog wél kan. Dat is harder nodig dan ooit, want de zorgkosten rijzen de pan uit en het zal niet lukken genoeg zorgpersoneel te vinden om in de toenemende zorgvraag te voorzien als we doorgaan op de vertrouwde manier. Preventie,

onder meer door het bieden van een gezonde leefomgeving, is hier een passend antwoord op.'

Het is kortom verstandig dat Dordrecht veel aandacht heeft voor positieve gezondheid en de openbare ruimte daarvoor inzet, maar wat voor acties horen daarbij en wat levert het op? Annemarie: 'We kunnen met de adviesgroep maar beperkt zelf actie ondernemen – iedereen is druk met het reguliere werk naast het werk voor de adviesgroep. We richten ons op het informeren en mobiliseren van de achterban, oftewel onze collega's in de diverse afdelingen die gezondheid kunnen meenemen in hun werk en plannen. Daarnaast haken we in op initiatieven buiten de gemeente.'

Samenwerken met kennispartners

Bij het informeren en mobiliseren van betrokkenen wordt een brede mix ingezet van pilots en meer methodisch onderzoek die anderen duidelijk maakt dat het zin heeft om expliciet aandacht te hebben voor een gezonde leefomgeving en dat ook concreet te maken. Annemarie noemt een voorbeeld. 'Onderzoeksinstituut TNO heeft samen met het RIVM de Basisset Indicatoren Gezonde Leefomgeving ontwikkeld (zie figuur 1), daar maken we dankbaar gebruik van. Het biedt een objectief en helder inzicht in welke (fysieke én sociale)

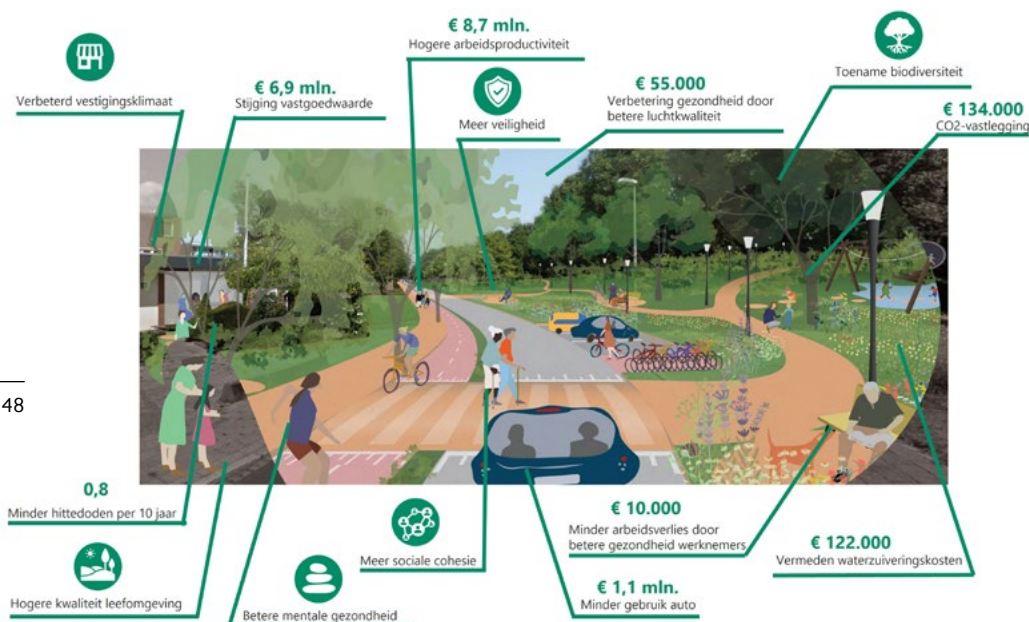
'Werken met de Basisset Indicatoren Gezonde Leefomgeving is een hele effectieve manier om mensen te laten zien hoe zij vanuit hun beleidsveld kunnen bijdragen'

factoren uit verschillende beleidsvelden van invloed zijn op een gezonde leefomgeving. Het is voor ons een hele effectieve manier om mensen te laten zien hoe zij vanuit hun beleidsveld kunnen bijdragen.'

Groene Cirkels

Ook de provincie Zuid-Holland is een belangrijke partner, bijvoorbeeld via het concept van de Groene Cirkels dat de provincie actief uitdraagt. Hierin werken bedrijven, overheden, maatschappelijke

organisaties en kennisinstellingen samen aan duurzame transitie met de natuur als partner. Een van die groene cirkels heeft Groene Gezonde Stad als focus. 'We kunnen goed pilots en concrete casussen ophangen aan deze Groene Cirkel', zegt Annemarie. 'Zo heeft in Sterrenburg het ontwerp onderzoek Gezonde Verstedelijking plaatsgevonden. De bevindingen van dit onderzoek worden nu praktisch toegepast in Dordt West waar stedenbouwkundig bureau PosadMaxwan in samenwerking met Dordrecht en de provincie Zuid-Holland



Figuur 1. De Basisset Indicators Gezonde Leefomgeving van RIVM en TNO, weergegeven in een diagram. (bron: RIVM, 2025)

'Wat je extra uitgeeft aan de openbare ruimte verdient de gemeente ruimschoots terug door minder uitgaven voor gezondheid, sociaal beleid en veiligheid'

werkt aan een visie Gezonde leefomgeving met uitvoeringsplan. Er wordt, kijkend vanuit gezondheidsdata, bepaald waar we de meeste impact kunnen maken en ik welke volgorde we de komende jaren het beste aan de slag kunnen. Er is rijksgegeld beschikbaar vanuit het Volkshuisvestingsfonds en ORV-gelden (openbare ruimte en voorzieningen) vanuit het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV). We kunnen daarmee verschillende plantsoenen en pleinen groen en gezond inrichten en deze plekken verbinden met beweegroutes.'

Werkbezoeken aan locaties met betrokken partijen ziet Annemarie eveneens als een geschikte manier om een gezonde leefomgeving 'tussen de oren' te krijgen. 'We hebben laatst een werkbezoek gebracht aan het Van Hogendorpplantsoen waar een vernieuwing van de riolering op stapel staat in combinatie met de aanleg van een warmtenet. Ook daar kunnen we de eerdergenoemde rijks gelden inzetten. We gaan daar concreet op zoek naar koppelkansen tussen de verschillende activiteiten; daar liggen ook kansen voor een gezonde leefomgeving.'

Een ander voorbeeld dat Annemarie noemt, is het Mauveplein, een door hagen omringd plein met speeltoestellen met daaromheen kunstgras en wat grasvlakken. 'We hebben daar onderzocht wat het effect is van

investeringen in de openbare ruimte op de gemeentefinanciën als geheel. We hebben verschillende scenario's voor de inrichting en het beheer van het plein onderzocht: een nulscenario (de huidige situatie), een minimaal scenario (niet investeren, speeltoestellen weghalen, onderhoudsbudget omlaag) en een maximaal scenario (investeren in de kwaliteit en het beheer van de speeltoestellen, biodivers groenbeheer en klimaatadaptatie). De studie laat duidelijk zien dat investeren goed is voor de gemeentefinanciën als geheel. Wat je extra uitgeeft aan de openbare ruimte verdient de gemeente ruimschoots terug door minder uitgaven voor gezondheid, sociaal beleid en veiligheid.'

3-30-300-3000-regel

Een laatste voorbeeld om Dordtse ambities voor een gezonde leefomgeving handen en voeten te geven is Stadspark Dordrecht, een groen lint van vier vierkante kilometer dwars door de stad, dat momenteel wordt herontwikkeld. Annemarie: 'Hier liggen geweldige kansen om mensen een gezonde leefomgeving te bieden. Het Stadspark is de ecologische hoofdstructuur van het Eiland van Dordrecht. Het vormt een soort ruggengraat waar je alle andere groenstructuren op kunt aanhaken. Als je dat slim doet, begint het groen direct bij je voordeur en leidt het je op een prettige en logische manier naar het Stadspark en de

natuurgebieden in het buitengebied. We kunnen daarbij de 3-30-300-3000-regel inzetten, die we in onze Omgevingsvisie en Sportvisie hebben opgenomen. Het is een uitbreiding van de welbekende 3-30-300-regel over de beschikbaarheid van groen voor bewoners. Dat laatste getal staat voor routes van minimaal 3.000 meter lang voor autoluw sporten en bewegen.'

Tenslotte: slimme inzet van het netwerk

Kansen genoeg voor een stad die werk wil maken van een gezonde leefomgeving, dat laat Dordrecht duidelijk zien. Met positieve gezondheid als denkmodel en een

bewuste, slimme inzet van het netwerk en kennisontwikkeling op meerdere abstractieniveaus kun je alle relevante partijen bewust maken van het belang van een gezonde leefomgeving. En iedere partij kan zien wat de eigen bijdrage daaraan kan zijn en hoe je dat met elkaar afstemt.



Van Hogendorpplantsoen, Dordrecht.

3.6 Utrecht doet het in De Mix

Het zou goed zijn om sociale huurwoningen meer te spreiden over de stad. Vanuit die gedachte is in Utrecht het langlopende project De Mix gestart: een uitruil van woningtypen tussen wijken om voor een evenwichtiger bevolkingssamenstelling te zorgen. Dat is goed gelukt, met bovendien een actieve en positieve bijdrage van bewoners, maar je hebt er wel een lange adem en een ijzersterk samenwerkingsverband voor nodig.

Utrecht Overvecht is een typische naoorlogse woonwijk: veel portiek- en galerijflats en open bouwblokken. Er staan relatief veel sociale huurwoningen. Die concentratie zorgt voor meer sociale problematiek dan wanneer het meer gespreid zou zijn over verschillende stadswijken. Dat inzicht is niet van vandaag of gister en de gemeente Utrecht heeft daarom al langer de wens, onder meer verwoord in de woonvisie, om wat te schuiven met woningtypen tussen wijken.

Schuiven met woningtypen, hoe doe je dat?

Alleen: hoe doe je dat? Je ontkomt haast niet aan sloop en dat is kostbaar en ingrijpend voor de buurt. De gemeente zat er al een aardig tijdje op te broeden toen in 2018 woningcorporatie Mitros (later met Viveste gefuseerd tot Woonin) samen met ontwikkelaar BPD met een plan kwam dat invulling gaf aan die ambitie: De Mix. Het

plan voorzag in de sloop 80 sociale huurwoningen rond de Camera Obscuradreef in Overvecht en het terugbouwen van 179 middenhuurwoningen. En dat niet alleen: voor de 80 gesloopte woningen komen er 135 terug in andere delen van de stad – bij het project De Nieuwe Defensie in de Merwedekanaalzone en op de Oudenoord, een straat aan de noordwestrand van het centrum. Plekken die juist wel wat sociale huurwoningen kunnen gebruiken voor een evenwichtige samenstelling.

Stroomversnelling

Het lukte de gemeente om tot overeenstemming te komen met Woonin en BPD en vanaf toen kwamen de ontwikkelingen in een stroomversnelling. 80 sociale huurwoningen aan de Camera Obscuradreef werden aangewezen voor sloop en er werden plannen gemaakt voor de nieuwbouw van de 179 middenhuurwoningen op die plek. Celine Bell, gebiedsconsulent bij Woonin, is actief betrokken geweest bij het grootste deel van de ontwikkeling. 'Aanvankelijk was het de bedoeling dat een deel van de woningen op de plek van een stenig plein zou komen. Maar de buurtbewoners kwamen hiertegen in verzet: ze wilden het plein juist behouden en vergroenen en richtten de actiegroep Het groenste plein van Utrecht op. De verhoudingen met ons als woningcorporatie waren niet goed, we kwamen met onze plannen tegenover de bewoners te staan.'



Plantsoen van Boedapest, een nieuwe stadstuin in Utrecht.

Het was geen gemakkelijke tijd, herinnert Celine zich. 'Je wilt verder maar je merkt dat je geen steun in de buurt hebt voor je plannen. Je moet het gesprek aangaan om de impasse te doorbreken. We hebben daarom een oproep gedaan om in een participatiegroep deel te nemen. Dat sloeg gelukkig aan en we hebben deze groep intensief betrokken bij de verdere planvorming.'

Bewonersinbreng leidt tot fundamenteel andere aanpak

Die bewonersinbreng heeft tot een fundamenteel andere aanpak geleid. 'Een heel belangrijk punt is de volgorde waarin we de dingen hebben aangepakt', reflecteert Celine. 'We zijn begonnen met het grondig renoveren van sociale huurwoningen in het gebied die niet werden gesloopt. Ze zijn onder meer beter geïsoleerd, hebben nieuwe kozijnen gekregen, er zijn zonne-

'We zijn begonnen met het grondig renoveren van sociale huurwoningen in het gebied die niet werden gesloopt'

panelen en warmtepompen geplaatst. Daar gaat een belangrijk signaal vanuit: we doen dit niet alleen voor de nieuwe bewoners maar vinden de bestaande bewoners minstens zo belangrijk.'

Leanne Reijnen is gebiedscoördinator voor Overvecht namens de gemeente en in die hoedanigheid ambtelijk opdrachtgever voor diverse projecten in het gebied. Ze vertelt over de verdere stappen. 'In het verlengde van de renovatie hebben we het groen tussen de woonblokken aangepakt en er een gemeenschappelijke binnentuin van gemaakt. De tuinen van de woningen op de begane grond – maar liefst zo'n 12 meter lang en niet zelden verwaarloosd – hebben we daartoe ingekort. De herinrichting hebben we samen met bewoners ter hand genomen. Op die manier is een nieuw, openbaar toegankelijk plein ontstaan met veel groen en een pierenbadje. Andere delen zijn semi-openbaar toegankelijk en worden op bepaalde tijden afgesloten. Aan het openbaar toegankelijke plein is nu Overhoop gevestigd, een multifunctioneel pand met functies voor de buurt zoals een kapper, een kringloopwinkel, een buurt-huiskamer en er worden ook maaltijden geserveerd. Het wordt gerund vanuit een wooncoöperatie, met bewoners aan het roer dus. Dat is natuurlijk van grote waarde voor de leefbaarheid in het gebied en de sociale cohesie.'

Na de renovatie en de herinrichting van het omliggende gebied zijn de nieuwe woningen gebouwd. Een ook daar is geluisterd naar de zittende bewoners. Leanne: 'Oorspronkelijk zouden ze gedeeltelijk op de plek komen waar nu het vergroende plein met pierenbadje is. Maar dat hebben we verplaatst toen we merkten dat bewoners plannen hadden met het pleintje. Daarnaast hebben we 35 garageboxen gesloopt, onder meer om extra parkeerplekken te realiseren doordat er extra woningen zijn toegevoegd.'

Resultaat stemt tot tevredenheid

Door deze aanpak, waarbij de plannen nadrukkelijk zijn afgestemd op de wensen van bewoners, lijkt het plan te werken, al is dat moeilijk aan te tonen met statistieken, mede omdat het om een recente ontwikkeling gaat. De buurt is op een positieve manier gemobiliseerd, mensen zijn nu veel meer betrokken bij het wel en wee van hun buurt. En voor de middenhuurwoningen was opvallend veel belangstelling. Leuk detail daarbij: een aantal van deze woningen was gereserveerd voor mensen uit de buurt. Celine: 'Daar heeft BPD voor gezorgd. Het is geen gebruikelijk stap voor een ontwikkelaar en daarom juist een krachtig signaal dat ze echt geven om de buurt en de zittende bewoners.'

Alle drie de partijen - woningcorporatie, ontwikkelaar en gemeente - zijn echt diep gegaan om het door te laten gaan

Dat het resultaat tot tevredenheid stemt, wil niet zeggen dat er onderweg geen hobbels waren, want die waren er zeker. Celine: 'Vooral rond groen en bomen zijn er wel wat problemen geweest. Toen we als Woonin per ongeluk geen kapvergunning hadden aangevraagd, zorgde dat voor misnoegen en wantrouwen bij bewoners.' 'Ook de financiën zorgden meerdere keren voor moeilijke momenten', vervolgt Leanne. 'Onder meer door de lange looptijd en kostenstijgingen, vooral sinds de oorlog in Oekraïne, was het moeilijk om het financieel rond te krijgen. Alle drie de partijen – woningcorporatie, ontwikkelaar en gemeente – zijn echt diep gegaan om het door te laten gaan. We hebben allemaal echt water bij de wijn moeten doen.' Celine: 'We hebben het doorgezet om we het écht wilden, allemaal. Dat is een belangrijke verklaring voor waarom het is gelukt.'

Succesfactoren

Als drie partijen zo'n sterke wil hebben om het door te laten gaan, moet de samenwerking wel goed zijn. Dat beaamen Celine en Leanne ook. Waar zit 'm dat in, wat zijn de succesfactoren? Leanne: 'Het is belangrijk dat je investeert in elkaar, dat je het ook de tijd geeft.' Celine: 'Iedereen moet bereid zijn er veel tijd in te steken. In overleg met elkaar, maar ook in het meekrijgen van de achterban. Dat is een belangrijke taak voor iedereen in de groep. Dat was voor mij ook een leerproces. Ik zit er ook namens

de huurders en moet hun belangen goed naar voren brengen tijdens het overleg met gemeente en BPD. Doe ik dat niet, dan loop ik het risico dat ik de steun van de huurders verlies. En bij anderen gaat het weer om andere groepen die aangehaakt moeten blijven.'

En het mandaat in de groep, hoe zit het daarmee? Had iedereen voldoende armslag om niet voor ieder wisselwasje ruggenspraak te plegen? Leanne: 'Je ontkomt er niet aan dat je voor sommige dingen terug moet naar je achterban. Ik vind het belangrijker dat áls je terug moet, dat de lijntjes dan kort zijn, dat er snel een duidelijk antwoord komt en dat je verder kunt. In dit project was dat goed geregeld door de grote bestuurlijke betrokkenheid vanuit de drie partijen.' Celine onderschrijft dat. 'Het is vooral belangrijk dat je actief rondbelt als er iets speelt. Toen er vlak voor de start van de bouw problemen rezen met het behoud van enkele bestaande bomen, heeft de projectmanager van de gemeente heel wat telefoontjes in korte tijd gepleegd om het goed te krijgen. En dat is gelukt.'

Ja, De Mix heeft goed uitgepakt voor Overvecht. Toch betwijfelen Leanne en Celine of je de formule kunt kopiëren naar andere wijken. 'Er zijn zoveel specifieke omstandigheden dat het moeilijk is om er een formule uit te destilleren. Je kunt hooguit wat succesfactoren definiëren: een ijzeren wil om samen de reis naar de stip op de



Plein met pierenbadje aan de Camera Obscuradreef, Utrecht. Heringericht met actieve inbreng van bewoners.

horizon te maken, de wensen van zittende bewoners een plek geven en zorgen dat zij er ook beter van worden. En het contact met de achterban zoeken en versterken, vooral op momenten dat er wat spannends speelt.'

Tenslotte: goud in handen met meneer Chami

Na de voltooiing van de nieuwbouw is de ontwikkelfase van het project voorbij. Nu komt het erop aan om te blijven werken aan leefbaarheid, samen met bewoners. Het gebied rond de Camera Obscuradreef heeft alvast één sterke troef: buurtvader

'meneer Chami', een bekende figuur in de buurt die veel goeds doet voor de sociale samenhang. Hij had een sociale fietswerkplaats in een van de gesloopte garageboxen. Nu heeft hij, op initiatief van BPD, een vervangende ruimte in het nieuwe complex. Een mooi bewijs van de sociale insteek van een ontwikkelaar die echt iets wil met de stad.



Nieuwbouwgebied De Suikerzijde, Groningen.

3.7 Sociaal bouwmeester in Groningen

Bruggen slaan tussen sociaal en fysiek

Groningen werkt sinds enkele jaren met een sociaal bouwmeester. Met deze functie wil de stad de sociale aspecten van wijkvernieuwing meer aandacht geven en meer verbinden met fysieke opgaven. Ivan Nio, onderzoeker en adviseur op het snijvlak van stadsociologie, stedenbouw en architectuur, bekleedt deze functie. Hoe ziet hij het nut van zijn functie en wat zijn de ervaringen daarbij?

‘Er is misschien geen Hollandser beroep dan dat van de bouwmeester’, zo is te lezen op de website van het College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs. Maar het gaat dan vooral om de fysieke of ruimtelijke aspecten: de gebouwde omgeving, architectuur en het landschap daartussen. Groningen introduceerde, als eerste en tot nog toe enige gemeente in Nederland, de functie van sociaal bouwmeester.

‘Mijn functie spitst zich toe op twee zaken’, reflecteert Ivan op zijn functie, die hij sinds ongeveer twee jaar bekleedt. ‘Ten eerste op het vertalen van sociale opgaven voor de stad naar ruimtelijke plannen, voor het merendeel wijkvernieuwingsplannen. En ten tweede om het sociale perspectief beter te borgen in ruimtelijke plannen van de gemeente.’

Meer aandacht voor sociale aspecten

Dat Groningen deze functie in het leven riep is geen toeval. ‘In vergelijking met eerdere initiatieven rond stedelijke vernieuwing, waar Groningen niet bang was voorop te lopen en het experiment aan te gaan, zie je dat de nadruk nu sterker op sociale aspecten ligt: wat doet een wijkvernieuwingsplan met het welzijn van bewoners, met de onderlinge verbondenheid, met hun ontplooiingskansen? Die aandacht was er bij eerdere rondes ook wel maar nu is het explicieter en belangrijker geworden.’

Ivan denkt dat hij als sociaal bouwmeester veel goeds kan doen voor een succesvolle integrale wijkaanpak. ‘Ik ben van huis uit iemand met een sterk ruimtelijk perspectief op beleidsvorming, iets wat vrij gangbaar is bij de Directie Stadsontwikkeling van de gemeente. Maar ik ben gestationeerd bij de Directie Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) en zie dat die ruimtelijke benadering daar veel minder gangbaar is. Inzoomen of uitzoomen naar een ander schaalniveau in de zoektocht naar oplossingen is bijvoorbeeld niet gebruikelijk. Simpel gesteld ben ik er om daar verandering in te brengen.

Door er te zijn, door blijvend het gesprek te voeren in een adviserende en stimulerende rol, door als een soort buitenboordmotor mee te draaien bij (hoofdzakelijk) wijkvernieuwingsplannen. Daar zitten ook mensen uit het ruimtelijke domein bij; ik ben in die zin een bruggenbouwer die mensen en perspectieven met elkaar verbindt.’

Er is veel behoefte aan een domein- of grensoverschrijdende manier van denken

Ivan wordt vaak gevraagd om ergens aan te schuiven in de anderhalve dag per week die hij aan het sociaalbouwmeesterschap wijdt. ‘Waar ik bij zit wordt enerzijds bepaald door de aard van de opgave en anderzijds door wie mij erbij vraagt. Ik reflecteer op analyses en visies voor de wijkvernieuwingswijken en ik schuif af en toe aan bij een overleg over een uitbreidingsgebied. In de praktijk blijkt dat er veel behoefte is aan een domein- of grensoverschrijdende manier van denken. Het wordt dan ook alleen maar drukker. Ik ga nu ook een bijdrage leveren aan de Omgevingsvisie. Ik werk bij dit alles overigens nauw samen met Endry van Velzen, bouwmeester wijkvernieuwing in Groningen, en stadsbouwmeester Michiel van Driessche.’

Warmtenet

De uitrol van een publiek warmtenet in de noordelijke wijken van Groningen laat goed zien waarom een sociaal perspectief meer-

Fysieke ingrepen bieden soms de kans om achter de voordeur te komen en mensen te vragen: 'wat kunnen wij als gemeente nog meer voor u doen?'

waarde kan hebben voor de stad. 'De aanleg en uitbreiding van een warmtenet brengt grote fysieke ingrepen en investeringen met zich mee. Logisch dat daar het denken begint. Maar als je kijkt naar de effecten zoals wijkbewoners die waarnemen, dan gaat het toch vooral om sociale en individuele aspecten. Bijvoorbeeld: de energielasten van bewoners omlaag brengen, of omschakelen van koken op gas naar inductie koken. Daarbij: de fysieke ingrepen zoals het isoleren van huizen bieden een vrij unieke kans om achter de voordeur te komen en mensen te vragen: wat kunnen wij als gemeente nog meer voor u doen?'

Open sportpark

Niet alleen bij de effecten, maar ook bij de te kiezen maatregelen zie je vermenging van het sociale en het fysieke domein. Dat laten bijvoorbeeld de plannen voor het open sportpark zien. Ivan: 'Naast winkelcentrum Paddepoel ligt een zone met groen en sportvelden; aan de andere zijde ligt een Vensterschool. De sportvelden zijn niet publiek toegankelijk; in de praktijk bieden ze voor veel wijkbewoners daarom geen mogelijkheid om te sporten. Met het concept van open sportparken, dat wordt uitgedragen door onder meer het Kenniscentrum Sport & Bewegen, willen we hier wat aan doen. We willen bovendien de ruimtelijke relatie met het naastgelegen winkelcentrum en de school versterken. Daar

zijn zeker fysieke maatregelen voor nodig – denk alleen al aan het weghalen van de hekken rond de sportcomplexen – maar als je ze niet samen laat gaan met niet-fysieke maatregelen, komt het concept naar alle waarschijnlijkheid niet goed van de grond. Er zou nagedacht moeten worden over beweegroutes, ontmoetingsplekken en een ondersteunend activiteitenprogramma.'

Ook naar het omliggende gebied kijken

Bij wijkvernieuwing moet je niet alleen naar de wijk zelf kijken maar ook naar het gebied eromheen, benadrukt de sociaal bouwmeester. 'Bij de uitbouw van het warmtenet is dat logisch en gaat het van nature want het net heeft een bepaalde schaalgrootte nodig. Bij nieuwbouw- of transformatie is het minder voor de hand liggend. De positie van de naoorlogse wijk Vinkhuizen in de Westflank van de stad verandert bijvoorbeeld door het nabij gelegen Suikerzijde, een ontwikkeling van ongeveer 5.000 woningen, en door de nieuwe wijk De Nieuwe Held. Bij het bepalen welke voorzieningen waar komen moet je ook kijken naar de effecten voor omliggende wijken, als je tenminste het bredere gemeentebelang dient. Een nieuwe school in een uitbreidingsgebied kan een bestaande school in Vinkhuizen leegzuigen als deze niet goed geplaatst en geprogrammeerd is. Voor de winkelvoorzieningen geldt hetzelfde: als

je niet oppast, wordt het winkelcentrum in Vinkhuizen gemangeld tussen het beduidend grotere en vernieuwde winkelcentrum Paddepoel en de toekomstige winkels in de uitbreidingsgebieden.'

Tenslotte: kansen genoeg

Er liggen genoeg kansen, of anders gezegd: er is genoeg noodzaak om sociale en fysieke aspecten en domeinen sterker met elkaar te verbinden. Maar hoe je dat precies invult, wat de meest effectieve maatregelen zijn en hoe de betrokkenen daarbij integrale afwegingen maken, daar is nog veel te ontdekken. 'Het is zoeken voor mij', besluit Ivan, 'hoe ik hier met mijn functie als sociaal bouwmeester zo goed mogelijk aan kan bijdragen. Dit vanuit mijn eigen

kennis en ervaring als stadssocioloog met een primair kwalitatieve insteek: "verhalen" in beeld brengen die schuilgaan achter de kwantitatieve gegevens en statistieken. Daarnaast werk ik met mijn Groningse collega's aan sociaal-ruimtelijke concepten die een verbinding kunnen leggen tussen de domeinen. Die kennis kan ik uitdragen binnen en buiten de gemeente. En het is ook zoeken voor de gemeente Groningen. Hoe de opgaven voor de stad zich ontwikkelen, de perceptie ervan en het effect van ingrepen. Ik merk dat niet alleen in Groningen maar overal in den lande de aandacht voor sociale opgaven bij gebiedsplanen enorm is toegenomen. Terecht. En dus ook terecht dat we veel energie stoppen in samenwerking en kennisontwikkeling daarover.'





Dak van het Forum in Groningen.



4. Reflectie

Op zoek naar verbinding

In deze verkenning staan vragen over verbinding centraal. Hoe verbind je sociale en fysieke doelstellingen op gebiedsniveau? Hoe verbind je de operationele, tactische en strategische dimensie met elkaar om op gebiedsniveau effectief te zijn? Hoe kun je hierbij een verbindende rol spelen? Vragen die niet nieuw zijn maar wel actueel omdat er talrijke en omvangrijke fysieke ingrepen in de openbare ruimte op stapel staan. Die bieden evenzoveel kansen om sociale doelstellingen te realiseren. En ook die zijn urgent en talrijk.

Nog veel te winnen

Verbinden leidt als het goed is tot samenwerken. Dat biedt meerdere voordelen: een doelmatiger inzet van middelen, meer

resultaat van de inspanningen, tevredener bewoners en andere stakeholders. En omdat integraal gebiedsgericht samenwerken een complex en relatief nieuw fenomeen is – zeker waar het de samenwerking tussen het fysieke en sociale domein aangaat – is er nog veel te winnen op dit gebied.

De vraag 'Hoe ziet goede samenwerking eruit?' is daarom interessant en relevant. In deze verkenning hebben we theoretische inzichten en praktijkvoorbeelden voorbij laten komen. Laten we deze twee aan elkaar koppelen: wat zie je terug in de praktijkvoorbeelden als je ze vanuit theoretisch perspectief bekijkt zoals gepresenteerd in deze verkenning? En hoe kunnen de praktijkvoorbeelden de theoretische inzichten verlevendigen en aanscherpen?

Theorie en praktijk aan elkaar koppelen

We hebben bij deze koppeling tussen theorie en praktijk speciale aandacht voor verbindingfuncties – het centrale onderwerp van dit document. Verbindingsfuncties tussen het sociale en het fysieke domein, verbindingfuncties tussen de operationele, tactische en strategische dimensie. En met welke organisatievormen en -verbanden mensen in een verbindingfunctie te maken hebben.

We houden bij dit alles de vier 'kernwaarden' van het ISOR werkprogramma in het achterhoofd:

- Van sectoraal naar gebiedsgericht werken
- Koppeling van boven- en ondergrond
- Integraal programmeren
- Het tactische gat: verbinden van de operationele en strategische dimensie

Verbindingsfunctie: van alles mogelijk

Het zal niet verbazen: 'verbindingsfunctie' (of 'brugfunctie') is geen officiële functie of titel. De verscheidenheid aan invullingen is groot. Deels omdat de (urgente) vragen verschillen, deels omdat de kenmerken van de gemeentelijke organisaties verschillen en deels omdat we in deze verkenning bewust variëteit in de situaties en oplossingen willen bieden.

Dat gezegd hebbende zijn er ook overeenkomsten. Er is altijd iets om te overbruggen, anders zou die rol niet bestaan. Iemand in een verbindingfunctie bouwt begrip, kennis en een netwerk op en heeft gevoel met beide domeinen, sociaal en fysiek. Of vult het 'tactische gat' door het operationele en strategische niveau met elkaar te verbinden. Vertelt 'verhalen' over goede samenwerking en wat het oplevert. En brengt mensen om zich heen daarmee in de samenwerkstand.

Operationeel en tactisch verbinden

In Amsterdam lukt het met de Verbonden Buurt Aanpak goed om het operationele en tactische niveau met elkaar te verbinden en is daarmee een interessant voorbeeld van hoe je het tactische gat kunt verkleinen. De uitvoering van projecten in de openbare ruimte wordt aangepast (wees daar overigens tijdig bij en neem budget mee) om sociale doelen beter mee te nemen. Daarvoor wordt samengewerkt met diverse, vaak sociaal gedreven, organisaties in de buurt. Daarnaast is er een sterke relatie met het strategische niveau: het stadsbestuur geeft prioriteit, kaders en een mandaat met het koersdocument Amsterdam maakt Ruimte. Het is bovendien goed omschreven en verankerd in de Uitvoeringsstandaard Toekomstbestendig Werken aan de Openbare Ruimte (USTOR) en vertaald naar een 'TOP-aanpak' (Toekomstbestendig Onder-



De verscheidenheid aan invullingen van een 'verbindingsfunctie' is groot

houdsProject). Die laatste naam doet het overigens goed als communicatiemiddel.

Ook in Groningen zijn gunstige ervaringen met documenten die de weg wijzen en voor de hele gemeente gelden. Hier voorziet de Ontwerpleidraad Leefkwaliteit Openbare Ruimte in uniforme ontwerpstandaarden voor alle delen van de stad. In sommige wijken is het relatief eenvoudig om de leidraad en het daarbij horende kwaliteitsniveau te halen; in andere wijken is het een flinke uitdaging. De leidraad heeft daarmee een emanciperende werking: wijken waar de ruimtelijke kwaliteit wat minder is, trekken zich als het ware op aan de leidraad. En doordat er concrete uitwerkingen zijn in de vorm van wijkraamwerken en straattypologieën heeft het ook een verbindende werking tussen de managementlagen (operationeel-tactisch-strategisch).

In Leiden zijn soortgelijke ervaringen met het Handboek Kwaliteit Openbare Ruimte en het bijbehorende OIB-proces (Ontwikkelen, Inrichten, Beheren). Het zijn documenten en werkvormen die door alle afdelingen worden omarmd en over het algemeen nauwkeurig worden nageleefd. Wel blijft soms wat overtuigingskracht op individueel niveau nodig: als binnen een afdeling een nieuwe werkwijze wordt geïntroduceerd, wil dat niet zeggen dat alle medewerkers dat vanaf dag één overnemen.

Sociaal en fysiek verbinden

In Dordrecht komt de verbinding tussen sociaal en fysiek goed uit de verf. Zo werd een bouwcontainer na de werkzaamheden omgeturnd tot (tijdelijke) ontmoetingsplek – een ‘sociale koffiebar’ – voor buurtbewoners van De Staart. Een andere kans komt ‘vanaf het water’: de buurt is aangewezen als schuillocatie voor (bijna) heel Dordrecht bij hoog water in het kader van het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV). Sociale doelen voor de buurt, met name meer ontmoetingsplekken en sociale cohesie, kunnen vroegtijdig worden meegenomen in de plannen.

Soms zijn er externe krachten die sociaal en fysiek bij elkaar brengen. Dat is bijvoorbeeld te zien in Utrecht Overvecht. Na een stroeve start is daar intensieve inbreng van bewoners geweest die heeft geleid tot fundamentele aanpassing van de plannen. Die aanpassingen gaan dwars door de domeinen heen – net zoals dat bij het dagelijks leven van bewoners het geval is.

Ook een ontwerpproces kan een sterke verbindende werking hebben. Ontwerp is in de aard het bij elkaar brengen van verschillende opgaven in een logisch samenhangend geheel – precies wat een gebiedsproces nodig heeft. In plaats van een lange lijst met eisen die allemaal een plek moeten vinden in het gebied, kom je tot oplossingen die inspelen op elkaar en elkaar versterken.

Thema's met een verbindende werking

Soms is de verbinding tussen verschillende domeinen intern gedreven, zoals in Dordrecht. Daar is de adviesgroep Gezonde Leefomgeving in het leven geroepen, met vertegenwoordigers van diverse afdelingen, fysiek en sociaal. Rond het thema ‘positieve gezondheid’ wordt de openbare ruimte ingezet voor verbetering en experiment, onder meer in samenwerking met RIVM en de provincie Zuid-Holland.

Naast gezondheid kan het bodem- en watersysteem een verbindend thema zijn: iedere fysieke ingreep heeft ermee te maken en het is letterlijk en figuurlijk de basis voor verschillende soorten van gebruik: voor bomen, kabels en leidingen, voor funderingen. Die link is er duidelijk in Groningen waar in het noordwesten van de stad een publiek warmtenet voor 9.000 huishoudens is aangelegd. De komende jaren wordt het uitgebreid naar 30.000 huishoudens, zo is de bedoeling. Dat gaat gepaard met forse ingrepen, ook in de bodem. Niet zomaar een uitbreiding als het aan de gemeente ligt, maar een totaalpak die een positief oordeel van de bewoners oplevert. Scherp gesteld: als je sociale aspecten niet direct meeneemt en centraal stelt, neemt, na mogelijk een voortvarende start, de kans op weerstand en vertraging sterk toe.

Organisatorische oplossingen

Groningen heeft een interessante organisatorische oplossing. Er is een nieuwe

functie in het leven geroepen om sociaal en fysiek beter met elkaar te verbinden: de sociaal bouwmeester. Ivan Nio, actief op het snijvlak van stadssociologie, stedenbouw en architectuur, vervult deze functie. Het is ondergebracht bij de Directie Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) en Ivan Nio brengt daar een sterker ruimtelijk perspectief in. Daarnaast zorgt hij dat sociale aspecten beter worden geborgd in ruimtelijke plannen. Deze functie sluit primair aan op strategisch-tactische niveau; over de doorwerking op gebiedsniveau is nog weinig bekend.

Klein en informeel of formeel en duurzaam?

We stelden het al vast: de samenwerkingsverbanden waarbinnen de functie wordt vervuld zijn verschillend van aard, omvang en opzet. De adviesgroep Gezonde Leefomgeving in Dordrecht is beperkt van omvang en vooral beperkt in ureninzet. Iedereen moet binnen het netwerk uren en middelen zien te regelen. Dat maakt het voor de groep moeilijk een eigen agenda op stellen: er moet bijna altijd ergens op worden aangehaakt. Ook in de Verbonden Buurt Aanpak in Amsterdam is het team beperkt van omvang. Mede daarom legt het nu nadruk op het uitdragen van de aanpak bij anderen in de organisatie.

Andere samenwerkingsverbanden zijn wat formeler, groter en duurzamer. De functie van sociaal bouwmeester is in Groningen ingesteld voor in principe wijkvisies in de hele stad en ook voor de omgevingsvisie wordt input geleverd. In Dordrecht is de

organisatie aangesloten op het programma Groenblauwe Stad van de gemeente, het provinciale programma Groene Cirkel Groene Gezonde Stad en het Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV). In Leiden wordt sinds ongeveer tien jaar bestuurlijke prioriteit gegeven aan twee specifieke plekken (Slaaghwijk en het Jacques Urlusplantsoen) met bijbehorende budgetten en werkvormen. Dat helpt: vragen worden snel opgepakt en hebben de aandacht van verschillende afdelingen.

Mandaat en budget

Bij al deze verbanden spelen op de achtergrond vragen over mandaat en budget. Hoeveel armslag heb je nodig om je verbindingfunctie goed te kunnen vervullen? En hoe regel je het als je ruggenspraak moet plegen? Is er een escalatiemodel? In Amsterdam is met de Verbonden Buurt Aanpak extra budget en personele inzet geregeld; in Groningen kan de sociaal bouwmeester in hoge mate zelf uitkiezen bij welke projecten hij aanschuift; de adviezen zijn niet bindend. In Utrecht wordt de oplossing niet zozeer gezocht in een breed mandaat, maar meer in korte lijnen en snel schakelen als er een kwestie op tafel ligt waar de aanwezigen niet direct zelf over kunnen beslissen. En zo zijn er meer varianten. Het zou interessant zijn om verder uit te zoeken welke er zoal zijn en hoe ze werken.

Bij meerdere praktijkvoorbeelden kwam naar voren dat het soms moeite kost om mensen uit het sociale domein aan te laten haken. Het is niet altijd vanzelfsprekend bij een fysieke ingreep dat er ook sociale kansen liggen. Bovendien zijn de gehanteerde begrippen en de manier van communiceren vaak verschillend. Ook hier ligt een duidelijke vervolgvraag: hoe kun je het vanzelfsprekender maken dat het sociale domein is aangehaakt bij fysieke ingrepen in de openbare ruimte?

Tenslotte: blijf vragen

We hopen dat we met deze inzichten inspiratie bieden en mensen prikkelen om zelf ook vragen te stellen: wat zijn mijn doelen, waarom doe ik het zoals ik het doe, waar liggen kansen voor betere samenwerking? Als we dit soort vragen blijven stellen, komen we steeds een stapje dichterbij de perfecte samenwerking. En dat is hard nodig, want er is zoveel werk aan de winkel dat we mensen en middelen tekort zullen komen als we doorgaan op de oude vertrouwde manier. Betere samenwerking is dus meer dan wenselijk – het is noodzakelijk.



Het is niet altijd vanzelfsprekend bij een fysieke ingreep dat er ook sociale kansen liggen



Skatepark onder de spoorbrug in Dordrecht.

Begrippenkader

In dit begrippenkader worden enkele kernbegrippen geduid die vaak voorkomen bij integrale gebiedsontwikkeling.

Integrale aanpak (fysiek & sociaal)

Een integrale aanpak betekent dat de gemeente fysieke investeringen waar mogelijk koppelt aan sociale doelstellingen, zodat fysieke verbeteringen ook daadwerkelijk leiden tot een betere leefsituatie voor bewoners (en andersom).

Wanneer wordt gesproken over een integrale (sociaal-fysieke) aanpak, gaat het om twee samenhangende sporen:

- **Fysiek:** alles wat met de gebouwde omgeving en openbare ruimte te maken heeft – van ondergrondse en bovengrondse infrastructuur tot renovatie of nieuwbouw van woningen, maatschappelijke voorzieningen, herinrichting van straten en pleinen, meer groen & blauw en mobiliteit.
- **Sociaal:** alles wat raakt aan het dagelijks leven van bewoners en de sociale kwaliteit van hun leefomgeving, met aandacht voor gezondheid, leefbaarheid, veiligheid, sociale samenhang, participatie, zelf- en samenredzaamheid, inclusie, welzijn en voorzieningen.

Er is daarbij altijd sprake van een aantal afwegingen om de mate van gezamenlijkheid versus zelfstandigheid te bepalen.

Gebiedsgericht werken versus wijkaanpak

De begrippen wijkaanpak en gebiedsgericht werken worden vaak ten onrechte door elkaar heen gebruikt. In het document *Slagkracht in de wijk* beschrijft Platform 31 het onderscheid tussen gebiedsgericht werken en een integrale wijkaanpak.

Gebiedsgericht werken is een vorm van organiseren en werken waarbij beleid en uitvoering worden georganiseerd rond een concreet gebied.

Gebiedsgericht werken is een continue werkwijze die in principe door elke gemeente kan worden toegepast. Er is daarbij afstemming tussen domeinen, projecten, bewoners en organisaties. Dat gebeurt in de vorm van maatwerk, bijvoorbeeld met gebiedsteams, gebiedsvisies en gebiedsagenda's. Aan gebiedsgericht werken wordt vaak invulling gegeven door het aanstellen van een wijkmanager, gebiedsregisseur of sociaal makelaar (meer informatie bij de beschrijving van verbindingsfuncties in dit hoofdstuk).

Een **brede wijkaanpak** (of: wijkgerichte aanpak of gebiedsgerichte aanpak) is een langjarige, samenhangende gebiedsgerichte inzet van maatregelen en interventies met als doel de leefsituatie te verbeteren van bewoners in een specifiek gebied (wijk, stadsdeel of cluster van buurten). Vaak is sprake van een stapeling van sociale, fysieke, economische en/of veiligheidsvraagstukken die elkaar beïnvloeden. De aanleiding is vaak sociaal.

Een brede wijkaanpak kan worden ingezet wanneer reguliere sectorale interventies onvoldoende zijn om deze samenhangende opgaven het hoofd te bieden. Gebiedsgericht werken kan daarbij een organisatorische basis voor samenwerking en uitvoering vormen.

Gebiedsprogramma

Een gebiedsprogramma is een instrument waarmee de belangrijkste opgaven, doelen, maatregelen en investeringen voor een specifiek gebied in samenhang worden uitgewerkt. Het brengt verschillende beleidsdomeinen, projecten en partijen bij elkaar en vormt de schakel tussen gebiedsvisies en de uitvoering van concrete projecten en activiteiten. Een gebiedsprogramma kan worden opgesteld als programma onder de Omgevingswet.

Verbindingsfuncties

De termen schakelfunctie en brugfunctie worden in de praktijk door elkaar heen gebruikt. Schakelfuncties en brugfuncties worden verschillend ingevuld binnen de gemeentelijke organisatie en kunnen geassocieerd worden met meer formele of informele rollen. In dit document kiezen we daarom voor de neutrale term verbindingsfunctie.

Verbindingsfuncties versterken en borgen de verbinding tussen het sociale en het fysieke domein en zorgen voor de integrale afstemming van doelen en uitvoering binnen beide domeinen. We hebben het hier dus niet zozeer over verbinder binnen

het sociaal domein, maar wel over mensen die het sociale domein in de breedte kunnen vertegenwoordigen.

Programmeren

Programmeren is het integraal en procesmatig organiseren van keuzes over prioriteiten, middelen, volgorde en samenwerking in de openbare ruimte. Het vormt de brug tussen visie en uitvoering: wat doen we waar, wanneer, met wie en met welk doel? Zo worden strategische ambities vertaald naar samenhangende en uitvoerbare projecten.



Volkshortus Selwerd, Groningen.

Geraadpleegde literatuur en leestips

Programma's met een programmatische aanpak

www.iplo.nl/regelgeving/instrumenten/programma/programmatische-aanpak

Integraal samenwerkkader – Een kader voor duidelijke afspraken over de manier van integraal samenwerken; Platform ISOR, 2026

Balanceren en bijeenbrengen: verbinders in de gebiedsgerichte aanpak; Matthijs Uyterlinde, Jetze van der Ham en Simone 't Hooft; Platform31, 2021

Sociaal en fysiek verbinden – Noodzaak voor maatschappelijke opgaven; G40 & Platform 31, 2025

Samenwerken tussen het sociaal en fysiek domein: zo realiseer je maatschappelijke voorzieningen; Inge Kok Postma, Jacomijn Baart; Platform31, 2026

Handreiking Groen en gezond leven in de stad: netwerken met meer ruimte voor natuur, bewegen en ontmoeten; MOOI NL, 2024

Handreiking Woonwijken van de toekomst: vormgeven aan de naoorlogse wijken in transitie; MOOI NL, 2024

Van stadsvernieuwing naar wijkverduurzaming; Koppelen van opgaven voor het verduurzamen van wijk en buurt in een wijkgerichte aanpak; Jan Kastje en Huub Glas; Platform31, 2024

Geef bewoners de ruimte bij beschermd gezicht; Stappenplan voor gemeenten die bewonersinitiatieven in de openbare ruimte willen ondersteunen; Machteld Hooyma, Jans Berden, Jontsje Fennema, Emy Vijverberg; Platform31 en Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, 2025

Ruimtelijk ontwerp voor sociale cohesie; Jeroen Pronk, Suzan van Kempen, Jelle Dijkstra & Marloes van der Klauw; TNO, 2025

Essaybundel Fysiek volgt sociaal; Negen visies op de leefomgevingen van morgen; Ministerie VRO, 2025

Handreiking Fysiek volgt sociaal; Ministerie van VRO, 2026

Colofon

ISOR

September 2026

Auteurs

Inge Kok Postma – Platform31

Michiel G.J. Smit – Michiel G.J. Smit redactie en journalistiek

Met dank aan

Koninklijke Vereniging Stadswerk Nederland (Marcelle Verhoeven)

Met inbreng van

Gemeenten Amsterdam, Zwolle, Groningen, Dordrecht, Utrecht, Leiden, 's-Hertogenbosch en Apeldoorn, Kenniscentrum Sport & Bewegen

Coverbeeld

Alex Schröder

Fotografie

Pagina 6-7, 10-11, 20-21, 26-27, 34, 39, 41, 44, 46, 50, 52, 55, 56, 59, 60-61, 68-69, 72-73 en 78:

Michiel G.J. Smit

Pagina 23: PosadMaxwan i.s.m. Open Kaart, Gemeente Dordrecht en Provincie Zuid-Holland

Pagina 28: Jan Scholte, Joris van de Knoppen en Peter Duitman

Pagina 36: Alex Schröder/Platform31

Platform Integraal Samenwerken Openbare Ruimte (ISOR)

In Platform Integraal Samenwerken Openbare Ruimte (Platform ISOR) komen gemeenten, Rijksoverheid en kennisinstellingen samen om kennis te delen, te experimenteren, te innoveren en succesvolle aanpakken op te schalen en zo de professionalisering van integrale samenwerking aan te jagen en te versnellen.

Platform ISOR

- bundelt en deelt kennis over bewezen methodes, instrumenten en praktijkvoorbeelden
- verbindt vakgebieden en stimuleert de groei van een community van 'integrale doeners'
- agendeert vraagstukken op landelijk niveau
- werkt zo aan de toekomstbestendigheid van de openbare ruimte

www.platformisor.nl

Platform31

We zetten ons in voor een toekomstbestendige leefomgeving waar iedereen fijn kan wonen, werken en leven. Dat doen we voor en met bestuurders, beleidsmakers en experts die werken aan vitale, verbonden en veerkrachtige steden en regio's. We onderzoeken maatschappelijke opgaven in samenhang en brengen publieke en private partijen bij elkaar. We verbinden beleid, praktijk en wetenschap, signaleren trends en kansen. Zo komen we samen tot een aanpak waar overheden, corporaties en hun partners direct mee aan de slag kunnen. Die houden we niet voor onszelf: iedereen profiteert mee van de resultaten.

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag

www.platform31.nl

PLATFORM31
kennis en netwerk voor stad en regio

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens. Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Platform31 heeft haar uiterste best gedaan de rechten van de afbeeldingen te achterhalen en daarvoor de wettelijk verschuldigde vergoedingen af te dragen. Zij die menen aanspraak te kunnen maken op copyright, kunnen zich wenden tot de uitgever.



Winkelcentrum Paddepoel, Groningen.

