

Urburg

wijk zonder scheidslijnen

**een essay over de ontwikkeling
van een bijzonder gewone wijk**

Cisca Ansem Bas Kersten Willem van Spijker

IJburg, Wijk zonder Scheidslijnen

Het belang van verbinding en verantwoordelijkheid

‘Voordat ik op IJburg begon, werkte ik op bureau Balistraat. Ik kwam in die tijd regelmatig bij schietvereniging Hennie Dompeling aan de Diemerzeedijk. Als je daar over het water keek zag je een bootje dat zich jarenlang verplaatste over het water. Ik dacht nog: dat IJburg wordt helemaal niets, tot zes jaar later dat bootje weg was en er opeens een eiland lag waar je bang van werd.’ (Simon Gelens, wijkagent IJburg)

De afgelopen vijftien jaar is aan de rand van Amsterdam de wijk IJburg uit het water verrezen. Tien jaar geleden betrokken de eerste bewoners hun huizen in deze wijk. Inmiddels wonen er ruim 17.000 mensen. IJburg heeft zich ontwikkeld tot een gewone stadswijk; veel mensen die dicht op elkaar wonen, een tram die de wijk doorsnijdt, scholen, winkels, cafés, bedrijven, mensen die met en langs elkaar leven, en soms botsen. Zoals in iedere wijk bestaan er ook schaduwkanten; (jeugd)overlast, verkeersproblemen, gebrek aan voorzieningen voor een snel groeiende groep van 12-plus die aandacht vraagt en leegstaande bedrijfspanden.

IJburg is echter ook een heel bijzondere wijk. Het is immers bijzonder dat in tien jaar tijd ‘een gewone stadswijk’ is ontstaan. Een wijk met een grote diversiteit aan woningen en gebouwen, waar heel verschillende mensen wonen, dwars door elkaar. IJburg kent een hoog percentage bewoners ‘met een beperking’, kent een unieke zorgvoorzieningenstructuur, scoort een relatief hoge tevredenheid over het leven en de veiligheid in de wijk, en bewoners van IJburg blijken zeer actief en betrokken te zijn bij het leven in hun wijk.

Wie in nieuwe stadsuitbreidingswijken rondkijkt zoals Leidsche Rijn of Ypenburg, zal al snel het verschil merken met IJburg. En dat geldt ook voor oudere Vinex-wijken. Het stadse karakter en de diversiteit maken IJburg bijzonder ten opzichte van deze wijken. IJburg verschilt echter ook van oude bestaande stadswijken zoals de Dapperbuurt, Slotervaart of Amsterdam Zuid. De betrokkenheid van bewoners, ondernemers en instanties bij IJburg is vele malen groter dan in de oudere wijken. De *civil society* waar de beleidsnota’s vol van staan, bestaat gewoon op IJburg.

IJburg is dus een bijzondere stadswijk. En hoe is dat zo gekomen? Is een wijk planbaar en maakbaar? Bestaat de macht van de tekentafel, of zijn het heel andere processen die IJburg maken tot wat ze nu is? Wij denken dat het succes van IJburg vooral te danken is aan de langdurige verbindingen tussen de mensen die samen en individueel de verantwoordelijkheid nemen voor een goed leven in de wijk. Mensen die de taaie vraagstukken die het samenleven nu eenmaal met zich brengt, met geduld en doorzettingsvermogen het hoofd bieden. Tijd en ruimte dus voor vitale mensen en vitale coalities.

IJburg in een notendop¹

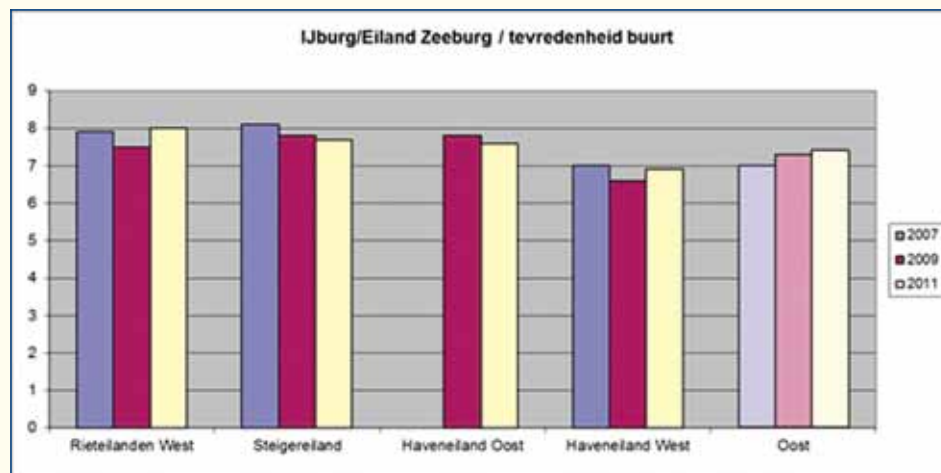
Aantal bewoners: 17.368

Leeftijd: ruim 30% onder de 15 jaar

Bijzondere doelgroepen: 6-7% van de woningvoorraad

Aantal ZZP'ers op IJburg: 723

Leefbaarheid en tevredenheid IJburg



¹ Gegevens afkomstig uit de Jeugdmonitor Oost 2010, buurtmonitor dienst Onderzoek en Statistiek (O&S) en www.leefbarometer.nl.

In dit essay laten we zien hoe deze vitaliteit tot stand is gekomen en wat de sleutels zijn voor het succesvol voortbestaan van IJburg. We starten met een historische schets. Hoe is IJburg ontstaan, welke dromen en verlangens hadden mensen bij IJburg en hoe kreeg het in werkelijkheid vorm? Meer dan een impressie is het niet. Niet precies, niet volledig en het doet geen recht aan al die mensen die de afgelopen vijftien jaar IJburg hebben gemaakt tot wat het nu is. Het geeft slechts een indruk. Vervolgens beschrijven we in het tweede deel vier belangrijke factoren die volgens ons de sleutels zijn tot het succes van IJburg. In de slotparagraaf stellen we dat IJburg een geslaagd voorbeeld is van een goede wijkontwikkeling en geven we een reeks concrete aanbevelingen.



I Levende geschiedenis

IJburg is de toekomst! Realisatie van een droom

‘Alles wat op IJburg gebeurde was bijzonder, de architectuur, het concept duurzaamheid, Wijk zonder Scheidslijnen. IJburg is zo’n droom waarbij je wakker wordt en denkt, dit moet toch mogelijk zijn.’

(Igor Roovers, projectdirecteur IJburg)

Stel je voor: je mag ergens een paar eilanden laten opspuiten in de buurt van Amsterdam. Je weet dat er ongeveer 45.000 mensen moeten gaan wonen, maar verder mag je helemaal verzinnen hoe het eruit gaat zien, wie er komen wonen, hoe ze gaan wonen en hoe ze met elkaar gaan samenleven. Wat zou je doen?

In de jaren negentig van de vorige eeuw vierde zeker in Amsterdam het gedachtegoed van een maakbare samenleving hoogtij. Optimisme en idealisme gingen in die jaren hand in hand. Terwijl het land voor IJburg langzaam uit het IJsselmeer verrees, maakte men prachtige plannen. We citeren uit het proefschrift *Buiten wonen in de stad* van Tineke Lupi (2008):

‘In de fysieke structuur wordt de eenvormigheid die veel eerdere nieuwbouwprojecten kenmerkte doorbroken door variatie en menging van stijlen en functies. Als geheel nieuwe wijk die lijkt los te staan van alles, wordt IJburg gepresenteerd als de plek voor vooruitstrevende stedenbouw en architectuur. Flexibiliteit is het uitgangspunt, maar een overkoepelend plan met duidelijke condities moet voorkomen dat dit een chaotische wijk oplevert. Hierdoor balanceert de fysieke dimensie van de ruimtelijke visie tussen vrijblijvendheid en strakke kaders.’

In de sociale structuur wordt dezelfde stedelijke differentiatie nageleefd. *‘IJburg moet een wijk worden voor diverse inkomenscategorieën, leeftijden, huishoudtypes, culturen en leefstijlen uit Amsterdam en regio’* zo stelt de Startnotitie IJburg uit 1995. Als een paar jaar later de beoogde sociale structuur verder wordt uitgewerkt krijgt ze de titel IJburg, Wijk zonder Scheidslijnen mee. De hoofdgedachte is een multifunctionele stadswijk die niet rond wonen, maar rond het leven in het algemeen is georganiseerd. De basis van IJburg zonder scheidslijnen is het inclusief denken, wat betekent dat er in de wijk geen bevolkingsgroepen in aparte, afgesloten werelden verkeren, maar alle bewoners volwaardig in de samenleving mee kunnen draaien. Lammers en Reijndorp vatten het concept in *‘Buitengewoon, nieuwe vormen van wonen, zorg en service op IJburg’* als volgt samen: *‘IJburg moet een wijk worden die voor iedereen toegankelijk is en waar iedereen zich welkom voelt.’*

Vanaf de start waren er mensen betrokken bij IJburg die vol dromen leefden. Dat gold voor veel bewoners

van het eerste uur en ook voor de betrokken professionals. En het betrof zowel de fysieke inrichting als de sociale ontwikkeling van IJburg. Al snel ging men coalities met elkaar aan om de dromen waar te maken.

‘Hoe bevlogen iemand ook is, niemand kan in z’n eentje het verschil maken.’

(Igor Roovers, projectdirecteur IJburg)

Integrale zorg

De wens om geen bevolkingsgroepen in aparte, afgesloten werelden te laten leven, kwam als eerste tot uitdrukking in hoe de gezondheidszorg op IJburg is geregeld.

Normaliter wordt het zorgaanbod bij een nieuwe wijk verdeeld onder aanbieders, die ieder hun eigen specialisme bieden. Zorgverzekeraar ZAO (nu Agis) had andere ambities met de zorg en welzijnsontwikkeling op IJburg. Ze wilde een integraal voorzieningenaanbod creëren, waarin de vraag van de klanten centraal stond in plaats van het reguliere aanbod. ZAO wilde de bijzondere groepen (mensen met een beperking) zo veel mogelijk als gewone bewoners benaderen en hun voorzieningen, inclusief huisvesting, deel laten uitmaken van wat er voor iedereen was. IJburg werd gezien als een proefpolder waar de zorg en welzijn zich konden ontwikkelen. Zodat dit later op ook andere plekken ingevuld kon worden. Men verwachtte dat deze aanpak naast betere zorg en welzijn voor de klanten zou leiden tot een lagere prijs. De plannen van de gemeente om de wijk voor iedereen toegankelijk te maken vallen samen met de inzet van ZAO om de klant centraal te stellen. Samen met het stadsdeel en het projectbureau IJburg werd een samenwerkingsverband gesloten om de Wijk zonder Scheidslijnen te realiseren. Ze besloten dus om de droom tot werkelijkheid te maken.

Uitgangspunten samenwerkingsconvenant

De centrale gedachte van een Wijk zonder Scheidslijnen is dat alle bewoners van IJburg, met en zonder beperking, zelfstandig kunnen (blijven) wonen in het eigen huis. Er worden geen intramurale voorzieningen gebouwd. Het concept rust op drie pijlers:

- fysieke toegankelijkheid van de woning, de openbare ruimte en de voorzieningen en de aansluiting daartussen;
- een zorgaanbod op maat;
- een sociale infrastructuur die voorziet in de behoefte aan maatschappelijke participatie, vrijetijds- en dagbesteding en sociale contacten.

De Wijk zonder Scheidslijnen verlangt een bepaalde manier van werken. Het vraagt om een integrale manier van denken en hechte samenwerking van allen die betrokken zijn bij de ↓

ontwikkeling van dit concept. 'Algemeen voor bijzonder en bijzonder voor algemeen' is een centraal uitgangspunt.

De meerwaarde ontstaat door interne afstemming en samenwerking tussen de partners en andere betrokken partijen, zoals corporaties, beleggers en commerciële partijen.

Gemeente Amsterdam, Agis zorgkantoor en Stadsdeel Zeeburg

De zorgcoalitie besloot in 2000 om een aanbesteding uit te schrijven op basis van een integraal concept waar aanbieders op konden intekenen. Belangrijke voorwaarde voor de gunning was dat de aanbieders zich verplichtend aan elkaar zouden verbinden in een stichting. De gunning werd verleend aan drie instanties: de Stichting Dienstverlening en Zorg IJburg (psychiatrie, lichamelijk en verstandelijk gehandicapten en ouderenzorg), Stichting Amsterdamse Gezondheidscentra (SAG) en Humanitas.

In de daaropvolgende jaren kwam de samenwerking echter moeizaam op gang. Op de werkvloer wisten professionals elkaar nog wel te vinden, maar vooral de gedwongen bestuurlijke samenwerking verliep weerbarstig. De in de aanbesteding bedachte productopzet bleek praktisch niet te realiseren, ook doordat er bij gebrek aan bewoners maar weinig klanten waren. En door de verschillende cao's, wisselende budgetten en diverse achtergronden van de drie partners was het lastig om te komen tot goede opdrachten rond de uitvoering van de zorg en deze vervolgens in samenwerking uit te voeren.

De partners bleven echter met elkaar in gesprek en door in te tekenen op het concept Wijk zonder Scheidslijnen committeerden ze zich aan het gedachtegoed, waarmee ze een belangrijke basis legden voor de verdere ontwikkeling van de gezondheidszorg op IJburg.

De stenen

Bij de fysieke ontwikkeling – het bouwen van IJburg in stenen en straten – waren er veel partijen die in consortia samen met de gemeente de plannen voor het Haveneiland ontwikkelden en realiseerden.² Dat bleek soms erg moeizaam te werken. Er waren bij de consortia zeker mensen die van IJburg een bijzondere wijk wilden maken, maar als het erop aankwam werden bedrijfseconomische belangen vaak boven idealen gesteld. Zo bleek bij sommige ontwikkelaars de subsidie een motief om in te tekenen op de woningen. Maar de uitvoering werd slecht bewaakt en de betrokkenheid van deze grote bouwbedrijven bij IJburg legde het regelmatig af tegen de belangen die de grote bedrijven op veel andere locaties in het land hadden. De neiging was toch om IJburg als een zoveelste Vinex-locatie te zien. Maar het Programma van Eisen was heel anders, namelijk hoge dichtheden (twee keer zoveel woningen als in andere Vinex-wijken), veel meer voorzieningen, en ook nog voor bijzondere groepen.

² Het Steigereiland is onder regie van de gemeente door grote en kleine partijen, als particuliere opdrachtgevers ontwikkeld.

Langzaam groeide onder deze partijen het besef dat het niet afdoende was om aan de hand van de grote tekeningen de wijk te ontwikkelen. De hoge dichtheid en diversiteit vroegen om maatwerk, om millimeterwerk ter plaatse, in plaats van het uitrollen van standaardcasco's. Mede onder druk van het projectbureau IJburg namen partijen meer verantwoordelijkheid. De regie kwam bij het projectbureau te liggen en de consortia zijn opgesplitst in kleine eenheden met een duidelijk aanspreekbare directeur met mandaat. De partijen kregen meer een 'eigen' blok. Zo ontstond er ruimte om net als bij de sociale inrichting van IJburg de (toekomstige) bewoners meer tot uitgangspunt voor de fysieke inrichting van de wijk te maken. *'We don't build houses, we build homes'*, zoals Michiel Schaap van Amvest het achteraf mooi uitdrukt. Daarmee kwam ook de samenwerking tussen het sociale en fysieke langzaam tot stand.

Eén coalitie

Mooie plannen, hoge ambities, maar in de praktijk viel veel tegen. In 2006 woonden er een paar duizend mensen, waren er nog veel noodvoorzieningen, zoals een supermarkt in een loods, en bestond IJburg vooral uit heel veel zand. De bestaande samenwerkingsverbanden werden direct geconfronteerd met forse uitdagingen. Door een aantal economisch minder goede jaren ontstond er stagnatie in de bouw en verkoop/verhuur van de woningen in IJburg. Het proces van vernieuwing in de uitvoering van wonen, zorg en welzijn kwam daardoor ook moeizaam op gang. Mensen van het eerste uur verdwenen, het financiële draagvlak raakte op diverse plaatsen uitgeput en het was niet altijd even duidelijk waar de verantwoordelijkheden lagen. Bovendien werd in de zorg steeds meer de marktwerking zichtbaar en voelbaar, waardoor initiatiefnemer Agis in de loop van het proces nauwelijks positie meer had. In de krant verschenen minder positieve verhalen over IJburg.

De twijfel groeide bij de instanties. Wat is er nog over van onze ambities, geloven we nog wel in deze idealistische samenwerking? Een evaluatie door professor Pieter Tops in 2006 liet zien dat het concept voor de betrokken partijen weliswaar gemeengoed was in het denken, maar nog niet in de praktische uitvoering. Hij constateerde dat de in de wijk aanwezige professionals en ontwikkelaars hartstochtelijk in het concept geloofden, maar dat iedereen een eigen uitleg gaf aan het concept. Het rapport eindigde met het advies om de zorgcoalitie uit te breiden naar een coalitie van uitvoerders met alle partijen die van belang zijn om het concept te realiseren. Er moest ook één centraal figuur komen met uitvoeringskracht: een gezamenlijke 'marktmeester'.

In juni 2007 werd dit gerealiseerd. Er werd een nieuw convenant ondertekend door de op IJburg aanwezige vastgoedeigenaren, zorgaanbieders, het stadsdeel en het projectbureau IJburg: twaalf partijen in totaal. Het concept Wijk zonder Scheidslijnen werd verbreed naar een visie die in alle levenssferen tot uitdrukking komt: wonen, werken, vrije tijd, opvoeding en scholing, zorg, veiligheid en leefbaarheid.

Manifest IJburg, Wijk zonder Scheidslijnen

Organisaties, instellingen en bedrijven op IJburg kwamen op 12 juni 2007 bijeen bij de feestelijke ondertekening van het convenant IJburg, Wijk zonder Scheidslijnen. Zij onderschrijven met elkaar de waarde van de Wijk zonder Scheidslijnen:

Wij zetten ons in voor een wijk waarin:

- mensen van allerlei pluimage zonder (fysieke en sociale) scheidslijnen plezierig door elkaar wonen;
- iedereen welkom is en overal aan kan meedoen;
- voorzieningen en diensten die beschikbaar zijn voor mensen die leven met een beperking zo zijn georganiseerd dat zij ook beschikbaar en toegankelijk zijn voor alle bewoners;
- algemene voorzieningen en diensten die aangeboden worden in IJburg zo zijn georganiseerd dat zij ook beschikbaar en toegankelijk zijn voor mensen die leven met een beperking - 'Bijzonder voor algemeen, algemeen voor bijzonder';
- voorzieningen en diensten gebaseerd zijn op behoefte van bewoners;
- ruimten fysiek bereikbaar zijn voor bewoners zonder en met beperking;
- keuzevrijheid is en blijft in manier van wonen en leefstijl.

Wij willen dat doen door:

- ons werk op deze ambitie te enten;
- samenwerking te zoeken voor verrassende nieuwe ontwikkelingen en waar nodig belemmeringen voor realisatie weg te nemen;
- bewonersinitiatieven te stimuleren opdat dat aanzet tot samenwerking en de wil van bewoners een blijvend prettige leefomgeving realiseren.

Organisaties: Stadsdeel Zeeburg, De Alliantie, Agis Zorgkantoor, Amvest, Het Oosten, Projectbureau IJburg, SAG, St. Dienstverlening en Zorg IJburg, De Key, De Woonmaatschappij, Ymere

De coalitie werd voorzien van slagkracht in de vorm van werkkapitaal, concrete projecten en een functionaris: de marktmeester die door de gezamenlijke coalitie werd aangesteld om in de veelheid van partijen en ontwikkelingen koers te houden en elke dag bezig te zijn om de Wijk zonder Scheidslijnen te laten leven.

Marktmeester: tijdelijke functie of structureel nodig?

Met het ondertekenen van het convenant in 2007 wordt Stef Spigt aangesteld als marktmeester op IJburg. Het is in principe een tijdelijke functie. De marktmeester moet in de pioniersfase als een spin in het web mensen en organisaties verbinden en steeds weer het concept borgen en verbreden. De coalitiepartijen financieren de marktmeester voor vier jaar en hij krijgt een vrije rol als bruggenbouwer, hij is geen uitvoerder. Hij krijgt directe doorzettingsmacht van en rechtstreekse toegang tot de coalitiepartners.

De bewoners weten de marktmeester goed te vinden. 'Hij heeft altijd een kop koffie met een koekje klaar staan' en in deze jaren weet hij met kleine bedragen bewonersinitiatieven te steunen. De criteria die de marktmeester hanteert zijn simpel: financieren meerdere mensen mee; is het een duurzaam belang en draag je wat bij aan de gemeenschap op IJburg?

In 2011 is de functie van de marktmeester kwalitatief geëvalueerd. Ruim dertig betrokkenen -professionals, burgers, ambtenaren en bestuurders- komen met elkaar tot de conclusie dat de functie van marktmeester niet vervangbaar is door allerlei gebiedsgerichte functionarissen die op IJburg werken. Hij geeft invulling aan nieuwe wijzen van verbinden en samenwerken in een wijk en past in die zin helemaal bij de integrale en gebiedsgerichte aanpak.

De marktmeester werkt tussen de partijen en denkt in IJburgs belang, en daagt anderen uit om over de grenzen van de afzonderlijke organisaties heen te kijken. Door zijn fysieke aanwezigheid in de wijk zorgt hij voor continuïteit in beleid en hij kent en schrijft de geschiedenis van IJburg. Op deze manier houdt hij de visie op de wijk levend, elke dag opnieuw.

Een aantal uitspraken:

'IJburg is alleen al door de marktmeester een bijzondere wijk. Ik gun iedere wijk een Stef.'

'Stef maakt dingen IJburgbreed. Hij benadert altijd alles vanuit het totaalplaatje en niet vanuit zijn eigen invalshoek.'

'De marktmeester is van niemand en van iedereen.'

'Ik kom er steeds meer achter dat we Nederland zo ongelooflijk moeilijk georganiseerd hebben dat de burgers er niets meer van snappen. Dus moeten we of de wereld simpeler organiseren, of we hebben overal Stefs nodig... Maar ook al maken we de wereld simpeler, dan houden we steeds wisselende coalities nodig. Stef faciliteert steeds die wisselende coalities.'

'Een van de grootste voordelen van de marktmeester is dat hij echt met z'n aderen in de wijk zit. Als ik iets wil weten, dan bel ik hem.'

En ondertussen groeide IJburg gestaag en werden successen geboekt. Zo opende zorgcentrum Haveneiland haar deuren, het voorbeeld van integrale samenwerking in de zorg waar onder meer het Onze Lieve Vrouwen Gasthuis en vele andere zorgaanbieders hun intrek hebben genomen. Het Blauwe Huis³ werd een veel bezochte ontmoetingsplek. En Vrijburght is een blijvend voorbeeld van een woongemeenschap die op kracht van de bewoners tot stand kwam. De bewoners verenigden zich in bewonersvereniging De IJbrug en tal van ideeën werden gelanceerd en gerealiseerd; zoals de jachthaven, nu een parel van de wijk. De bijbehorende watersportvereniging telt inmiddels vele honderden leden.

Naar een unieke gewone wijk

Bewoners namen langzaam bezit van IJburg, in 2007 waren dat er zo'n 5.000. Wat op de tekentafel was bedacht werd getoetst in de praktijk. Met de groei van het aantal bewoners groeiden ook de problemen. De plannen die op papier waren uitgewerkt van gemengde woonblokken zonder scheidslijnen botsten soms met de verwachtingen en wensen van de bewoners. Een aantal bewoners klaagde dat deze nieuwe wijk toch een minder ideale woonomgeving was dan was voorgespiegeld. Menig bouwblok kende een menging van huur- en koopwoningen. Dit betekende in de praktijk dat mensen met verschillende leefstijlen door elkaar kwamen te wonen. Samenleven bleek niet zomaar vanzelf te gaan. Vanuit andere Amsterdamse wijken kwam een aantal grote gezinnen bij elkaar te wonen in een blok grote huurwoningen. Het was de bedoeling dat ze verspreid terecht zouden komen, maar daar is niet veel van terecht gekomen. Hun komst was niet gepland, niet voorbereid en niet begeleid. Deze huurders kregen een woning toebedeeld en kozen niet bewust voor de plek IJburg, zoals vele andere kopers en huurders wel deden. IJburg bleek zich hier te ontwikkelen als een stuk stad met stadse problemen. De coalitie heeft een rol gespeeld in de aanpak van de stadse problemen doordat ze zich niet wilde focussen op de problemen maar wilde werken aan een andere benadering van en voor bewoners. Of zoals iemand tegen ons zei: 'problemen moet je aanpakken en kansen moet je benutten'.

In 2009 sloeg de economische crisis toe, wat de bouw van de laatste 2000 woningen vertraagde en zorgde voor langzamere groei van het aantal bewoners op IJburg. IJburg 2, het grote eiland waarop (in de soms verre toekomst) meer voorzieningen waren gepland lijkt er voorlopig niet te komen. Het gevolg is dat een aantal geplande voorzieningen met grote vertraging is gerealiseerd, of tot nader orde uitgesteld.

Door de vertraagde bouw bleef er dus een aantal kavels braak liggen. Dit bood ook kansen. Er waren namelijk weinig speelmogelijkheden voor de grote hoeveelheid kinderen – in 2011 woonden er 3.000 kinderen en jongeren tot 18 jaar op IJburg. Op de plek waar blok 50 zou verrijzen ontstond een avonturenland voor kinderen. Een aantal ouders hadden de marktmeester ingeschakeld om hen te helpen bij hun plan-

³ Het Blauwe Huis is een internationaal kunstproject dat van mei 2005 tot eind 2009 op IJburg open was. In die 4,5 jaar hebben 55 kunstenaars, architecten, schrijvers en wetenschappers uit de hele wereld in het huis gewoond en gewerkt. Met elkaar hebben ze ruim 45 projecten op IJburg gerealiseerd.





nen. Spannend hierin was dat zowel het projectbureau IJburg als het stadsdeel het initiatief van de bewoners niet hebben overgenomen. Alleen de allerbelangrijkste veiligheidseisen zijn meegegeven ('doe niets boven de 1,50 meter') en verder is de verantwoordelijkheid bij de bewoners gebleven. Tamelijk uniek, nietwaar?

In het concept Wijk zonder Scheidslijnen nemen mensen met een beperking een bijzondere plek in. De zorg en de huisvesting voor hen was goed geregeld, maar voor hun dagbesteding moesten ze met een busje de brug over. Ondanks de vele beschikbare ruimtes was er weinig voor deze mensen te doen. Voor het welzijnswerk was er geen manifeste vraag en de hulpverleners wisten onvoldoende wat er buiten hun instellingen gebeurde. De marktmeester heeft de managers en uitvoerders van de zorginstellingen en de welzijnsinstelling bij elkaar gebracht. Het resultaat draagt de naam 'IJburg werkt' en tegenwoordig bestaat een

gevarieerd aanbod van welzijnsactiviteiten en dagbesteding. Het rapport *Vernieuwing van welzijn en zorg in Amsterdam-Noord* en IJburg schrijft er het volgende over.

Vernieuwing van welzijn en zorg

'De gezondheidszorg, de maatschappelijke dienstverlening en de welzijnsorganisatie werken intensief samen op uitvoerend en bestuurlijk niveau. Vooral voor de naar schatting bijna 1000 IJburgers met een complexe vraag leidt die samenwerking tot resultaten. Doordat ze één plan en één casemanager hebben, worden ze sneller en beter bediend. Er worden zo min mogelijk verschillende disciplines ingezet, doelen zijn met de bewoner overeengekomen en voor iedereen duidelijk. Voor de bewoner is telkens één persoon aanspreekbaar. Onder de naam "IJburg werkt" wordt er een divers aanbod gerealiseerd van recreatieve en dagbestedingsactiviteiten'

Rapport *Vernieuwing van welzijn en zorg in Amsterdam-Noord en IJburg*, 2011

En zo groeit IJburg gestaag door tot een gewone wijk, waar eind 2011 ruim 17.000 mensen wonen. Overdag krioelt het van de kinderen en de scholen barsten uit hun voegen. Mensen voegen zich 's ochtends in de file om het eiland af te komen. En mensen springen zomers in het water dat hen omringt.

Een gewone wijk, waar heftige discussies ontstaan over het Cruiffcourt, dat volgens omwonenden gezien de ligging en stenige omgeving veel overlast geeft. Waar het nieuwe gebouw van het IJburgCollege verrijst. Niet alleen de bijzondere inrichting en de vernieuwende manier van onderwijzen baren opzien, maar vooral de samenwerking met en de betrokkenheid bij de wijk vallen op. Kinderen gaan zoveel mogelijk de wijk in, werken aan projecten uit de buurt en bouwen bijvoorbeeld mee aan websites voor buurtorganisaties. Ook geeft het college plek aan de marktmeester en biedt het ruimte aan bewoners die iets willen organiseren. De sportzalen worden door verschillende bewonersgroepen gebruikt.

Bij binnenkomst op IJburg is een reeks bedrijfspanden verrezen. Op initiatief van een van de ondernemers is dit uitgegroeid tot de Designstrip, een uniek kenmerk voor IJburg.

Vanuit blok 19 ontstaat een bewonersinitiatief dat bewoners wil stimuleren hun wensen te realiseren.

Het initiatief heet: IJburg Droomt, IJburg Doet...⁴

Coalitie van blijvers?

En terwijl het gewone leven zich voltrekt op IJburg, voeren de instanties voor de zoveelste keer het gesprek of ze wel door willen gaan met hun samenwerkingsverbanden. Iedere keer lijkt het bloed toch weer uit de coalitie te lopen. In 2009 is de coalitie verbreed tot een breed IJburgBeraad met maar liefst 28 deelnemers omdat ook bewoners en ondernemers graag mee wilden praten. Dat beraad is inmiddels weer opgeheven en de oude coalitie is in ere hersteld. Een van de coalitiepartners verwoordde het als volgt: *'Waar ik mij eerst eigenaar voelde, en de ambitie had om samen zaken te realiseren, voelde ik mij tot een sponsor geworden. En ach je kunt zoveel dingen sponsoren'.*

De huidige coalitiepartners hebben eind 2011 aangegeven dat zij (voorlopig) door willen met de coalitie en met de marktmeester. Zij hebben zich financieel verbonden aan nog één jaar marktmeester en aan een aantal gezamenlijke thema's. Men wil de coalitie niet loslaten maar de denkbeelden lopen uiteen. Waar de een het werk van de coalitie en de marktmeester koppelt aan het opbouwen van de wijk: pionieren; vindt de ander dat wijkontwikkeling niet ophoudt en dat het werk van een coalitie en marktmeester van blijvend belang is. Waar de een het werk van de marktmeester typisch voor IJburg acht, vindt de ander dat op IJburg een mooie praktijk is ontstaan die navolging verdient op meer plaatsen in de stad. Wat alle partners delen is de noodzaak van een nieuw verhaal en een nieuwe werkwijze die de ambitie van de coalitie uitdrukken. Als die gezamenlijke ambitie er het komende jaar niet komt dan zal de coalitie en daarmee de marktmeester mogelijk verdwijnen.

⁴ Meer informatie is te vinden op www.ijburgdroomt.nl

Marleen van der Mast, ex-Agis (vroeger ZAO) – Betrokken van 1998 tot eind 2011

‘Ik ben trots op wat we hebben bereikt als het gaat om zorg en welzijn. Met vallen en opstaan en waarschijnlijk anders dan oorspronkelijk bedacht zijn we er wel in geslaagd een andere manier van werken neer te zetten. Wat echt leidt tot een andere kwaliteit voor bewoners.’

‘Het ZAO was een bijzondere organisatie. Van hoog tot laag in de organisatie was men ervan overtuigd dat het concept Wijk zonder Scheidslijnen de toekomst van de zorg moest worden. Van verkokerd naar gebiedsgericht werken heeft consequenties voor de hele interne organisatie, dus binnen ZAO werd op alle niveaus meegedacht. Helaas zijn we daarna nooit meer zover gekomen. Het bleek te ingewikkeld en te ambitieus om binnen de zorgverzekeraar die omslag te maken en men is er eigenlijk nog steeds mee bezig.’

‘Ik maak me wel zorgen of de droom van integraal en gebiedsgericht werken al voldoende is omgezet in de praktijk. De centen en business cases staan steeds meer centraal. Kwaliteitsverbetering heeft in theorie prioriteit, in de praktijk blijkt dat vaak lastig vol te houden.’

‘Als ik nu op IJburg rijd weet ik nog precies waar welke voorzieningen kwamen en hoe veel priegelwerk dat heeft gekost: samenwerking heet dat.’

Michiel Schaap, Amvest – Betrokken van 2001 en nog steeds coalitiedeelnemer

‘Ik kreeg een warm gevoel bij de plannen voor IJburg. Het is veel mooier en duurzamer dan alle andere Vinex-wijken. Maar ook een ongelofelijk complexe opgave.’

‘Amvest was op basis van afspraken uit het verleden betrokken bij IJburg en ik werd aangesteld om me met IJburg te bemoeien. Ik heb eerst met afgrijzen gekeken naar het circus van vergaderingen en consortia dat bezig was met vergaderen, terwijl er niets gebeurde. Ik ben eigenlijk begonnen met het vereenvoudigen van al die consortia met als resultaat veel meer meevoelende direct betrokken organisaties en mensen die met voldoende mandaat meededen.’

‘Het ontbrak bij veel mensen aan hart en eigenaarschap. Het waren vooral bazen van grote bedrijven die op veel te grote afstand stonden. Met het kleiner worden van de groep kwamen er mensen die zich verantwoordelijk voelden. Die zich aan afspraken hielden en die het verschil konden maken.’ →

'Ik heb wel mazzel dat ik dit zo lang voor zoveel uren heb mogen doen. Ik ben een bevlogen dromer en ik kan het intern binnen Amvest toevallig goed verkopen omdat Amvest ook het belang zag van het welslagen van zo'n gebiedsontwikkeling. Dan geldt het argument dat het rendeert, of dat iets later anders een probleem wordt. Over enkel mooie architectuur hoef ik niet te beginnen.'

'We zijn eigenlijk pas net begonnen en de stad begint er net te komen. We hebben een gedeelte van de intenties echt bereikt! Ik heb me altijd verzet tegen de gedachte dat er door het grote aandeel markt geen problemen zouden zijn. Dat is onzin.'

'Zorg is dat degenen die het bedacht hebben inmiddels zijn vertrokken en bewoners nu aan het roer zijn. Voor hen doen we dit toch. De verantwoordelijkheid die wij hebben is een zorgvuldige overdracht aan de bewoners en hen ruimte geven om er hun wijk van te maken. En ze daarbij de nodige hulp te bieden.'

Igor Roovers, Projectbureau IJburg – Betrokken van 2001 tot 2012

'De eerste vijf jaar werd ik naar congressen geroepen om me uit te laten lachen over al ons idealisme.'

'Ik ben heel erg trots op allerlei plekken die er op de klassieke manier nooit waren gekomen. Zo hebben we de jachthaven gegund aan de vereniging van bewoners in plaats van aan de hoogst biedende ontwikkelaar.'

'Er zijn ook lelijke huizen hoor. Maar dat hoort ook bij een stad. Je moet je ergens dood aan kunnen ergeren.'

'In die tijd werd mij moeder ziek en drong het besef tot me door dat het anders kan en moet met de zorgvoorzieningen in Amsterdam.'

'Ik ben een van de eersten die er nu weer uitstapt. Het is nu aan de mensen die blijven om het over te nemen. Voor de volgende fase is het belangrijk dat anderen onze verhalen gaan vertellen.'



Simon Gelens, wijkagent – Betrokken van 2001 tot 2012

'Ik reed al rond op m'n motor voordat de eerste bewoners hier kwamen wonen. Ik voelde me de sheriff die de bouwvakkers in toom moest houden. Ik vond het super in het begin. De lijnen waren ongelooflijk kort. Stonden er allemaal ouders te wachten in de modder naast de school, overlegde ik even met de bouw en binnen mum van tijd hadden we een parkeerplaats.'

'Ik vind het een topwijk. Mooie grote woningen, soms wat dicht bij elkaar. Enorm mooi park en rondom water, strand, jachthaven en restaurants. Bij het bedenken zijn ze alleen de jeugd vergeten. Ik zag de eerste bewoners komen en ik dacht: wat gaan ze straks met al hun kinderen doen?'

'Het concept Wijk zonder Scheidslijnen is misschien wel te goed gelukt. Het giert van de galerijen met voorzieningen.'

Linda Vosjan, actief bewoonster – Woont sinds 2004 op IJburg

'Ik ben een IJburg-believer, ik geloof in de maakbaarheid van IJburg. Vroeger zette ik me helemaal niet in voor m'n buurt. Nu waren we op elkaar aangewezen en hielpen we elkaar. Dat schept een band. In het begin was het makkelijker om iets te maken, want er was nog zo weinig. Je kon geschiedenis schrijven en de eerste zijn die dansles organiseerde. Gewoon bij iemand thuis die een juf inhuurde. Als er niets is ga je het zelf doen. Die periode nodigde uit tot pionieren.'

'Ik vind het bijzonder dat er mensen waren die visie hadden en IJburg bedachten. Mooi dat dat kan! Het is een wijk met een hoge kwaliteit van wonen. Het is echt buiten wonen in de stad. En de bewoners zijn stads. Het water is ook kenmerkend. Bootjes en zwemmen in de zomer en schaatsen in de winter. Als het effe kan zetten mensen een tafel op het ijs en delen koek en zopie uit.'

'In de zomer is IJburg een paradijs, in de winter kan het er met slecht weer verschrikkelijk zijn.'



Marcel Terlinden, Ymere – Betrokken sinds 2007

‘Ymere bezit in totaal 1300 woningen, verspreid over heel IJburg. We zijn inmiddels wel een beetje teruggekomen van het dwars door elkaar wonen. Dat levert soms problemen op, vooral als mensen met andere verwachtingen op IJburg komen wonen.’

‘Eigenlijk moet je de voorzieningen zo doseren dat reguliere bewoners niet eens doorhebben dat er aparte doelgroepen zijn.’

‘De samenwerking is heel erg goed en ik ken nu iedereen wel. Ik krijg van mijn baas een hoop ruimte en heb nu soms tijd voor leefbaarheid en projecten, omdat het qua beheer wat rustiger is geworden en de meeste woningen zijn opgeleverd. Ik vind het ook leuk om samen oplossingen te verzinnen.’

‘Hier is veel minder overlast door het verkeerd aanbieden van huisvuil dan in Zuid-Oost, waar ik vroeger beheerder was.’

Jan Hoek, wethouder stadsdeel Zeeburg tussen 2002 en 2010

‘In de beginjaren waren er veel te weinig mensen om het concept te laten functioneren. Dus vielen mensen terug op het vertrouwde, waardoor de volgende ronde nieuwkomers zich afvroeg waar de ‘Wijk zonder Scheidslijnen’ zich dan in onderscheidde van andere wijken of zorg- en welzijnsconcepten.’

‘Gebiedsgericht werken en keuzevrijheid zijn water en vuur. Gebiedsgericht werken sluit concurrentie welhaast uit, terwijl keuzevrijheid het daar juist van moet hebben. Toen ik het lintje doorknipte van de eerste vrijgevestigde psychiater, gaf dat dus een dubbel gevoel.’

‘Het klassieke welzijnswerk heeft op IJburg nooit echt voet aan de grond gekregen. Achteraf vind ik dat een zegen, omdat het ruimte liet voor initiatieven van bewoners. Voor ‘Lees je Blauw’, bijvoorbeeld, de eigen bibliotheek van IJburg.’

‘Heel veel dromers op IJburg ja. En je weet het, het is altijd minder dan je droom. Wijk zonder Scheidslijnen is een zorgconcept. Moeten we ook niet groter maken dan het is.’ ↗

‘De marktmeester is veel belangrijker dan die hele coalitie bij elkaar.’

‘Ijburgers wonen op Ijburg, niet in Oost.’

Stef Spigt, marktmeester sinds 2007

‘Er is hier een hoop op de tekentafel bedacht dat in de praktijk een stuk weerbarstiger bleek. Het zorgcentrum barst nu uit de voegen, maar in het begin wilde er helemaal niemand in. Het was te duur, te ver weg en er waren nog amper klanten. Pas toen het OLVG haar intrek nam groeide de interesse.’

‘Wat je telkens ziet is dat het gehaperd heeft tussen de strategische en operationele kant. Als we als nieuwe coalitie doorgaan moet dat geschakeld worden. Als we niet oppassen (zeker door bezuinigingen) schieten we weer in de scheidslijnen. Dan doet ieder gewoon z’n ding en laten we ons niet meer verleiden om net wat buiten de gebaande paden te gaan. Dan worden mensen met kennis, ervaring en geschiedenis weggehaald.’

‘Mijn werk bestaat vooral uit het in gesprek brengen van mensen en het zorgen voor ontmoeting en contact. Dit proces, dat is eigenlijk mijn product. Ik snap dat het voor sommige mensen lastig te zien is wat ik doe. Die vragen om concrete resultaten. Soms vergeten die mensen dat ze ook een eigen verantwoordelijkheid hebben.’

‘De voor mij belangrijkste opgave nu is hoe we de bewonerskant beter gaan faciliteren. Dat debat is nu heel actueel. Wat wordt de positie van de bewoners? Het stadsdeel roept dat de macht naar de bewoners moet. Maar hoe doe je dat?’

II Sleutels tot succes

Een goede wijk vraagt om duurzame verbindingen tussen mensen en organisaties die samen en ieder voor zich verantwoordelijkheid nemen voor 'goed leven' in een wijk.

Het verhaal van IJburg laat zien dat er de afgelopen jaren duurzame verbindingen hebben bestaan en nog steeds bestaan, zowel tussen mensen als tussen organisaties. En het verhaal laat zien dat veel mensen verantwoordelijkheid nemen voor een goed leven op IJburg. Hoe komt dat? Wat maakt dat op IJburg goede voorwaarden zijn geschapen of ontstaan, dat er een vruchtbare sociale bodem is voor duurzame verbinding en verantwoordelijkheid?

Taaigheid en slimheid

IJburg kent een aantal gunstige voorwaarden. Bijvoorbeeld het gegeven dat er op IJburg relatief veel (hoog opgeleide) ZZP'ers wonen en werken, en dat zijn vaak mensen die graag hun eigen leven vormgeven, zelfbouwers, soms ook letterlijk, gezien het aantal zelfbouwhuizen op IJburg. Een tweede gegeven zou je de tijdgeest kunnen noemen, waarin een (internet)generatie is neergestreken op IJburg die gewend is zaken te delen, op het net, en in het echte leven. En een derde gegeven is dat IJburg een eiland is, opgespoten grond, waar pioniers zijn geland. Eilanders hebben vaak een bijzondere band met hun gebied door de natuurlijke begrenzing ervan.

Dit zijn gunstige voorwaarden om een prettige samenleving te ontwikkelen. Tegelijkertijd is het belangrijk om voortdurend te beseffen dat samenleven een werkwoord is. Daar waar veel jongeren zijn, ervaren anderen vaak overlast – of ze zijn daar bang voor. Daar waar een wijk onderdeel is van een stad, word je geconfronteerd met problemen als vereenzaming, armoede en kansenzoekers. Problemen die zich in grotere dichtheden voordoen dan elders. Het is onvermijdelijk dat deze problemen er zijn en het zijn ook geen zaken die je kunt oplossen. Je kunt er wel slimmer of minder slim mee omgaan met elkaar. In dit essay richten we ons op de maakbaarheid van zo'n vruchtbare sociale bodem. In hoeverre kun je die beïnvloeden, wat zijn daarbij de sleutels tot succes? In het bijzonder kijken we naar de aard en betekenis van samenwerkingsverbanden van de afgelopen jaren.

Wij zien vier sleutels:

Sleutel 1: De wens om samen te leven in de wijk

Sleutel 2: Samenwerken met een gerust hart

Sleutel 3: Boter bij de vis

Sleutel 4: Verbindend leiderschap en de kracht van zwervers in de hiërarchie



Sleutel 1 en 2 gaan over een goede fit tussen samenwerkingspartners. Een goede fit klopt zowel zakelijk als relationeel. De zakelijke fit gaat over de inhoudelijke doelen en ieders bijdrage daaraan. Als het goed is, komt een coalitie tot concepten, producten of diensten die door deelnemers en afnemers zeer gewenst zijn. Tot resultaten waar mensen als het ware op zitten te wachten.

De relationele fit gaat over samenwerken in vertrouwen, met behoud van eigen identiteit en respect voor elkaars positie, inbreng en belang. Een coalitie kan alleen vitaal worden als de partners er met gerust hart aan deelnemen. Het komen tot een goede zakelijke en relationele fit zijn in de praktijk twee kanten van dezelfde medaille. Het ene kan niet zonder het andere. Zoals de oude wet in de groepsdynamica luidt: taak maakt groep en groep maakt taak. Coalitievorming is dus een iteratief proces rond inhoudelijk focus maken en met de juiste partners tot goede betrekkingen komen. We gaan later dieper in op de twee kanten van deze medaille.

Sleutel 3 gaat over het organiserend vermogen en de realiseringskracht van de coalitie. Een succesvolle coalitie kenmerkt zich door daadkracht. Daadkracht vereist dat mensen, middelen en doorzettingsmacht beschikbaar zijn om situationeel te handelen.

Sleutel 4 gaat over leiderschap. Coalitievorming met al zijn ambities en al zijn onzekerheden rond inhoud en relaties vraagt om een zekere mate van leiderschap en regievoering, maar niet om management in klassieke zin.



Sleutel 1:

De wens om samen te leven in de wijk

Een vrouw loopt langs twee steenhouwers die aan het werk zijn en ze vraagt ze wat ze aan het doen zijn. 'Ik hak stenen', zegt de ene steenhouwer. 'Ik bouw een kathedraal', zegt de tweede.

De managementliteratuur staat vol pleidooien voor kathedralenbouwers. Alles draait om ambitie en visie van de leiders. Wat ons betreft gaat het ook om stenen hakken, om stap voor stap, meter voor meter, al doende te realiseren wat nodig is.

Het toenmalig ziekenfonds ZAO wilde eind jaren negentig van de vorige eeuw een kathedraal bouwen. Integrale zorg en welzijn bieden aan bewoners op gebiedsniveau in plaats van sectoraal per (zorg)voorziening aanbod hebben. Dat was een gedeelde droom binnen de ZAO, 'tot in de top wilde men dit', aldus Marleen van der Mast, die speciaal werd aangesteld om dit te realiseren op IJburg.

De belegger Amvest was een van de vele bouwers/projectontwikkelaars die op IJburg 'posities' hadden; stukken grond die ze mochten bebouwen. Het was eigenlijk voor het eerst dat institutionele beleggers zelf mee ontwikkelden, en niet alleen de woningcorporaties en ontwikkelaars. Michiel Schaap van Amvest kreeg zijn organisatie zover om de nek uit te steken, deels vanuit de zorg of hun investeringen wel rendabel zouden zijn, maar vooral ook vanuit visie en ambitie. Zoals Schaap het nu zegt: 'we don't build houses, we build homes'.

De gemeentelijk projectdirecteur Igor Roovers: 'zo groot mogelijk dromen, een samenleving willen bouwen, dat is belangrijk; alles wat gebeurde, was bijzonder; de architectuur, het stedenbouwkundig concept – buiten wonen in de stad, duurzaamheid creëren en natuurlijk het concept Wijk zonder Scheidslijnen.'

'Het is toch fantastisch dat er mensen waren die echt visie hadden en IJburg bedachten; land opspreiden en bij de stad trekken. Zo mooi dat dat kan.' Aldus bewoonster van het eerste uur Linda Vosjan.

'Van dakloze tot miljonair, van analfabeet tot professor, van gehandicapte tot marathonloper, dat is voor mij de Wijk zonder Scheidslijnen en die is er nu gewoon,' aldus wijkagent Simon Gelens.

Dromen, visies en ambities, ze zijn heel belangrijk gebleken in IJburg. Zeker niet alleen bij de start, maar juist ook tijdens het groeiproces van de wijk, de groei van de IJburg-gemeenschap. Wijk zonder Scheidslijnen is een levende ambitie geworden, een onderscheidend element van de wijk, een merk, misschien zelfs wel een identiteit.

Het is bijzonder te zien dat het concept vele stormen en veranderingen heeft overleefd, ook door zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Ging het eerst vooral over zorgarrangementen, later ging het over veel meer aspecten van samenleven. Ging het eerst vooral over een nieuw arrangement tussen aanbiedende organisaties, nu gaat het ook over het arrangement van bewoners zelf. In die zin is Wijk zonder Scheidslijnen een ijzersterk concept gebleken. Professor Tops concludeerde in 2006 al; 'u heeft goud in handen'.

Tegelijkertijd laat de geschiedenis zien dat het concept alleen zo sterk heeft kunnen zijn dankzij de vele stenenhakkers; de mensen die de wijk in de praktijk realiseren. Door de openbare ruimte toegankelijk te maken, door bijzondere huisvesting mogelijk te maken, door het gezondheidscentrum te draaien, door de watersportvereniging op te richten en ga zo maar door. Deze mensen doen dat niet als uitvoerders van een concept, maar omdat ze zelf baat hebben bij wat ze doen. 'Lekker gezellig kunnen varen en aan de kade hangen.'

Samen een wijk tot leven brengen vraagt dus aan de ene kant kathedralenbouwers. Mensen met ambitie en visie, die boven hun eigen belang kunnen uitstijgen. En aan de andere kant doeners; mensen die hun hart volgen en voor elkaar boksen wat binnen hun mogelijkheid en verlangen voor de wijk ligt.

Als je alleen kathedralenbouwers hebt, wordt het al snel een praatclub, een club die overloopt van ambitie maar die niks doet. En als je alleen stenenhakkers hebt, zal het resultaat niet meer zijn dan losse acties zonder verbinding, zonder mogelijk gezamenlijk doel.

Voor kathedralenbouwers is het belangrijk dat ze hun ambitie niet in beton gieten, maar er heel flexibel mee omgaan. Voor stenenhakkers is het belangrijk dat ze hun noeste werk zien en vormgeven als onderdeel van een groter, gezamenlijk geheel. Als dit lukt gaan visie en realiseringskracht hand in hand, zonder hiërarchie, zonder primaat.

De kracht van het verhaal van Wijk zonder Scheidslijnen is dat het echt een wij-verhaal is geworden. Het maakt iedereen afzonderlijk sterker omdat ze deel uit maken van een groter verhaal.

Sleutel 2: Samenwerken met een gerust hart

Samenwerken doe je alleen met mensen die je in enige mate vertrouwt, met mensen van wie je weet wat je aan ze hebt. Het is misschien tegen het idealistische been, maar samenwerken doe je eigenlijk vooral als je het echt niet alleen kunt. Dat geldt voor organisaties – zo blijkt iedere dag weer – en het geldt ook voor veel individuen.

Jammer genoeg is het bijna een taboe om dit hardop te zeggen en er naar te leven, want het zorgt ervoor dat veel mensen tot zogenaamde samenwerking komen. U kent ze wel; ze bezoeken alle overleggen trouw, ze weten ook altijd vele bezwaren aan te dragen waarom het niet kan zoals bedacht, ze knikken bij gemaakte afspraken en ze komen ze nooit na. Freeriders zijn het. Dodelijke types voor een goede duurzame samenwerking. Het ontbreekt hen aan eigenaarschap en wezenlijk commitment aan elkaar. De meeste stuurgroepen, platforms en beraden kenmerken zich daardoor. En het brede IJburg-Beraad kende ze ook. Vertrouwen bestaat overigens in beginsel niet, dat groeit. Vertrouwen kan groeien door diversiteit fundamenteel toe te laten, door respect te hebben voor elkaars kwaliteit en belangen en iedereen op zijn eigen manier met de eigen achterban om te laten gaan, door elkaar aan te spreken op de gezamenlijke ambitie en ieders eigen bijdrage en ook door elkaar soms onbaatzuchtig te helpen.

Een groep mensen wil op IJburg een kerkgemeenschap vormen, maar in de plannen is niet voorzien in een kerkgebouw. Wat nu? Igor bedenkt dat er nog een paar grote woningen leegstaan van Amvest;

hij belt Michiel of hij een kerk in zijn pand wil. Michiel zegt ja en Igor regelt de uitzondering op de woonbestemming van het gebouw. De kerkgemeenschap heeft vele jaren met genoeg gedraaid in de woning en heeft nu een heus kerkgebouw gekregen... De woning is inmiddels verhuurd aan een gewone bewoner.

Op deze manier groeit vertrouwen in elkaar. Je spreekt elkaar aan op wat iemand kan bijdragen, je regelt zelf wat je zelf kunt regelen en samen kom je tot een bijzonder resultaat dat je alleen niet zo makkelijk had kunnen bereiken. Dat schept een band en vertrouwen, omdat iemand je iets geeft uit eigen beweging. Vanuit het gezamenlijke doel, een Wijk zonder Scheidslijnen, trek je elkaar over de streep. En tegelijkertijd kunnen we niet onvermeld laten dat in een latere fase het nodige gedoe ontstond bij de gebruikers van de kerk. Samenleven gaat zelden alleen over rozen, ook op IJburg niet.

Als het puntje bij het paaltje komt, blijken mensen toch twee kanten uit te bewegen. Je hebt mensen die zicht in staat gesteld voelen en die bereid zijn hun eigen vermogens in te zetten en die van anderen op waarde schatten om het eigen doel en het gemeenschappelijke doel (de kathedraal) te bereiken. En je hebt mensen die dat op een bepaald moment niet kunnen. Het kost tijd en het is lastig in een complexe omgeving zoals de ontwikkeling van een wijk om er achter te komen wie er wanneer op welk spoor zit. Daarbij helpen wel twee dingen. Ten eerste: zorgen voor een goede ordening. Wie zijn de 'schragers' van een Wijk zonder Scheidslijnen, wie zijn degenen die een wezenlijke bijdrage leveren? Die vind je uiteraard onder de bewoners, de ondernemers, scholen en zorginstellingen. Zij zijn ook direct belanghebbend bij het resultaat.

En wie zijn de 'dragers', degenen die verantwoordelijkheid willen nemen voor de doelen van Wijk zonder Scheidslijnen? Dragers zijn degenen die zich eigenaar voelen van het concept, van de doelstellingen, en die zeggen 'daar ben ik van'. Hun rol is die van investeerder, opdrachtgever, ambassadeur of aanjager. Zij zorgen dat anderen (de potentiële schragers) optimaal bijdragen aan de doelen en ze zorgen dat hun eigen organisatie dat ook maximaal doet.⁵

⁵ Deze termen zijn ontleend aan het boek van Hansje Galesloot, *Dragers & Schragers*, sleutelfiguren in de lokale samenleving, 2002.





Het is belangrijk dat dragers en schragers de bestaande overlegstructuren niet handhaven. Ze moeten zich bewegen in verschillende gremia, door elkaar, en verantwoordelijkheid nemen voor het goede beheer en een prettig leven in het hele gebouw, in de hele wijk.

Het tweede punt is dat samenwerken in vertrouwen voortdurend vraagt om bevestiging met bijbehorende rituelen. Waar iedereen toch geneigd is de zaken zelfstandig op te lossen, en waar de context voortdurend verandert, is het zaak om heel regelmatig elkaars nieren te proeven. Het lijkt een vermoeiende en zich herhalende bezigheid om steeds te blijven vragen; wat zijn de doelen van onze samenwerking, gelden die nog, en hebben we elkaar daar nog bij nodig? Wat zijn onze verschillen, en hebben we daar oog voor? Laten we eerlijk zijn, iedereen vraagt zich dit zelf regelmatig af, en het is goed en belangrijk om het dus ook samen te doen. Dan kom je tot nieuwe ordeningen, en kan je doelen en wederzijdse verwachtingen bijstellen. En dat bekrachtigen met een manifest, een convenant, een website of een taart. Bovendien is het ook een noodzakelijk kwaad, gezien de vele wisselingen van de wacht bij de instanties. Er is dus ook overdracht van kennis, ervaring en geschiedenis nodig om de continuïteit te garanderen.

Het verhaal over de steeds veranderende coalities op IJburg, de steeds terugkerende legitimatievraag en het ritueel van herbevestiging, laat zien hoe gezond men hier op IJburg mee is omgegaan. Het heeft wezenlijk bijgedragen aan het samenwerken met een gerust hart.

Ook op dit moment, begin 2012, is dit proces weer gaande in de coalitie Wijk zonder Scheidslijnen. Wie zijn de dragers in deze fase van de ontwikkeling van de wijk? Amvest nog wel maar straks misschien niet meer, Agis misschien weer wel, Ymere zeer zeker.

Sleutel 3: Boter bij de vis

De derde sleutel tot succes is een heel voor de hand liggende, namelijk het organiseren van mensen en middelen om daadwerkelijk resultaten te boeken. Des te merkwaardiger is het dat men hier systematisch weinig aandacht aan besteedt.

Igor Roovers vertelt wat hij aantrof in de sociale sector: 'Ook ik was verbijsterd bij de start. Er waren verschrikkelijk veel mensen, nog meer dan in de ruimtelijke sector. Iedereen vond de Wijk zonder Scheidslijnen geweldig en vond dat je het idee moest steunen, maar niemand deed iets. Iedereen droomde zo groot mogelijk. Was bezig een samenleving te bouwen. Het zaadje werd dus wel geplant. Ik ging er ook over nadenken. En ik ben begonnen met mensen te vragen wat ze morgen gingen doen.'

In de eerste fase van de samenwerking tot 2006 kwam er feitelijk weinig terecht van alle grote dromen. Rond 2006 kwam daar een kentering in. Er ontstond zoals gezegd een uitvoeringscoalitie die niet alleen mooie woorden sprak, maar ook middelen bijeenbracht voor een marktmeester met budget. Hij stelde een werkprogramma op en formeerde uit eigen kring een dagelijks bestuur van de coalitie Wijk zonder Scheidslijnen. Er ontstond realisatiekracht doordat er een gezamenlijk programma was. Maar ook doordat iedere partner zich verbond aan de realisatie van de idealen en – belangrijker nog – zich daarop liet aanspreken.

Dat betekende ook dat er spanningen en conflicten kwamen. Zoals dat hoort bij het totstandbrengen van een mooie droom. De vestiging van een apotheek, andere thuiszorgaanbieders en de komst van een HVO (opvang voor onbehuisden) buiten de afspraken om, stelden het ideaal op de proef. Er ontstond een conflict tussen de preciezen en de rekkelijken. Ze kwamen er toch, de apotheek en het HVO, en ze werden, bijzonder genoeg, al snel deel van de coalitie en mede-uitvoerder van de droom.

In de loop der jaren zie je steeds meer initiatieven die bijdragen aan een levendige wijk en die scheidslijnen slechten. Niet alleen van de officiële coalitiepartners, maar ook van bewoners en ondernemers. Soms krijgen deze initiatieven echt een duw in de rug van de coalitiegenoten. Een voorbeeld is de jachthaven. Daar moest men bij de gunning kiezen tussen een commerciële uitbater of een vereniging van bewoners. Vanuit de droom was voor de beslissers de keuze voor de vereniging snel gemaakt, ook al was dat financieel in eerste instantie niet de beste optie. De haven is nu een trots van de bewoners en door de levendige haven is het gebouw aan die haven een zeer gewilde plek geworden.

Zoals we bij sleutel 2 al schreven, is een goede ordening van de betrokken deelnemers belangrijk. En dat moet dus in de praktijk goed geregeld zijn. Zoals het vormen van een coalitie Wijk zonder Scheidslijnen; wie mag wel of niet meedoen, welke (financiële) bijdrage verwacht men, hoe is de besluitvorming geregeld, wie communiceert, wat zijn de spelregels bij intreden, uittreden en conflict. Maar al te vaak wordt verzuimd om dit te regelen – we vertrouwen elkaar toch, iedereen mag meedoen – en dat leidt tot diffuse situaties. En dan zit plots een ondernemer naast een stadsdeelbestuurder en een corporatiedirecteur naast een schoolhoofd. Draggers en schragers door elkaar, met heel verschillende rollen, kwaliteiten en mogelijke bijdragen aan het doel. Het brede IJburgBeraad dat in 2011 even heeft bestaan, is hier een voorbeeld van.

Als het lukt om de dragers van het concept Wijk zonder Scheidslijnen op een goede manier bij elkaar te krijgen en te laten functioneren, levert dat een wezenlijke bijdrage aan de uitvoeringspraktijk en al het dagelijks handelen van de schragers. De coalitie vervult een cruciale rol in het verbinden van afzonderlijke resultaten aan de collectieve ambitie.

In het algemeen ervaren bewoners en ondernemers op IJburg een grote ruimte om initiatief te nemen. En dat doen ze dan ook graag en vaak. Er is geen wijk in Amsterdam die zoveel eigen initiatief kent als IJburg. Dat heeft ongetwijfeld ook te maken met het pioniersgevoel ('je kon geschiedenis schrijven en de eerste zijn die dansles organiseerde' aldus Linda, bewoonster van het eerste uur). Maar er wordt ook werkelijk ruimte gegeven door instanties die elders nogal eens de neiging hebben om het voor de bewoners te regelen.

We zijn een paar prachtige voorbeelden tegengekomen. Bij gebrek aan een bibliotheek op IJburg zijn bewoners in 2006 zelf begonnen met kinderbibliotheek 'lees je blauw' in het Blauwe Huis. Destijds woonden er 1250 mensen op IJburg, van wie 350 kinderen. Inmiddels is de bibliotheek verhuisd naar een groter onderkomen en wordt ze financieel (minimaal) ondersteund, maar het is nog steeds een bibliotheek door en voor IJburgers.

De komst van de marktmeester heeft de realisatiekracht en de ruimte voor initiatief nog aanmerkelijk versterkt. Het samen financieren en aansturen van de marktmeester door zoveel coalitiepartners is een tamelijk uniek fenomeen. Het geeft aan dat de coalitiepartners daadwerkelijk bereid zijn om boter bij de vis te leveren.

Sleutel 4: Verbindend leiderschap en de kracht van zwervers in de hiërarchie

IJburg is niet zo levendig geworden omdat één persoon heeft gezegd: zo wil ik het en zo gebeurt het. Er was en is niet één IJburg-leider. Zoals gezegd, er waren dragers, mensen die door hun leidinggevende functie of bestuurlijke rol betrokken waren en zijn bij IJburg. Zij vervullen een wezenlijke rol in de ontwikkelingen op IJburg. En er zijn vele schragers, mensen die initiatief tonen, die verantwoordelijkheid nemen voor wat ze zelf kunnen, die anderen aanspreken op wat zij kunnen en die er samen met anderen de schouders onder zetten. De mensen van Vrijburght, van de watersportvereniging, van het fitnessbedrijf, van het IJburgCollege, en ga zo maar door. Tientallen, zo niet honderden mensen die initiatief, lef en ondernemerschap koppelen aan samenwerken vanuit een droom. Daarmee is een voortdurende stroom van initiatieven gaande en wordt IJburg elke dag opnieuw gemaakt en geleefd als uitdrukking van een Wijk zonder Scheidslijnen. Dat is bijna een zichzelf organiserend proces geworden.

In allerlei beleidsnota's rept men over de *civil society*. Wij raden iedereen aan eens een kijkje te nemen op IJburg en het oor te luister leggen bij alle leiders van IJburg. Dan begrijp je direct wat een civil society in werkelijkheid is.

Deze leiders kunnen alleen floreren als ze de ruimte krijgen. Daarin speelt de overheid een belangrijke rol. Ambtenaren en bestuurders van een lokale overheid kunnen veel kapotmaken door zelf steeds het initiatief te nemen, initiatieven over te nemen of spontane leiders niet de ruimte te gunnen. Gelukkig is tot nog toe een andere overheidshouding dominanter geweest, zowel bij de projectorganisatie voor de ontwikkeling van IJburg (Igor Roovers en zijn mensen), als bij een aantal stadsdeelbestuurders de afgelopen tien jaar; Dennis Straat (VVD), Jan Hoek (GL) en Fatima Elatik (PvdA) – blijkbaar is de politieke kleur niet zo relevant. Zij zijn meestal bereid en in staat geweest om de vele initiatiefnemers de ruimte te geven, en hen waar nodig te ondersteunen. En dat verdient waardering, want het volhouden van een dergelijke ondersteunende houding is niet eenvoudig in een tijd van afrekenen, van ‘je bent er van of je bent er niet van’, van een overheid die ‘de regie’ wil hebben en voor alle sectoren regisseurs aanstelt.

Wat echt bijzonder was en is op IJburg zijn de mensen die vanuit bestaande organisaties de verbinding hebben weten te leggen met anderen en die hun eigen organisatie mee op sleeptouw hebben genomen. En dit zijn niet de directeurs of de uitvoerende medewerkers maar juist bijzondere functionarissen. Verbindende schakels die vaak zwervers in de hiërarchie zijn.⁶

Marleen van der Mast van ZAO/Agis was zo’n verbindende schakel. Zij heeft het initiatief genomen voor de geïntegreerde zorg en welzijnsvoorzieningen, en heeft partners binnen en buiten de zorg en het welzijnsveld daarvoor warm gemaakt. Zij heeft getrokken, gesleurd en gevochten om dit voor elkaar te krijgen. En dat in een context waarin de zorg werd geprivatiseerd, ZAO/Agis haar regionale taak en rol in Amsterdam verloor en met andere zorgverzekeraars moest gaan concurreren. Het getuigt van groot verbindend leiderschap als je in zo’n context weet vast te houden aan je droom en daar binnen en buiten je organisatie voor vecht.

Een soortgelijk beeld is te schetsen van Michiel Schaap van de private vastgoedontwikkelaar Amvest. De vastgoedsector stond zeker het afgelopen decennium niet bepaald bekend om een sociale en genereuze houding, maar Michiel Schaap is in staat gebleken om al die jaren vanuit Amvest van harte mee te werken aan de Wijk zonder Scheidslijnen. Het is Amvest gelukt om het vastgoed in die lijn te ontwikkelen, aan te bieden en te beheren.

Symbool voor het IJburg-leiderschap staat natuurlijk de marktmeester Stef Spigt, het oliemannetje, zoals hij in november 2011 in de *Spits* werd genoemd. Een verbinder bij uitstek, horizontaal en verticaal tussen mensen en organisaties. Een aanjager die de eer aan anderen laat. Hij is formeel in dienst van de zorginstantie Osira/Amstelring, maar wordt betaald door alle coalitiepartners. Hij heeft een eigen werkplek op het IJburgCollege en is goed toegankelijk voor iedereen. Hij heeft daarmee de ruimte om zich soepel

⁶ De term ‘zwerver in de hiërarchie’ is ontleend aan het rapport over de Rotterdamse Stadsmariniers, van Tops/Hoogenboom/Van Spijker/Van der Torre, 2009.





tussen alles en iedereen te bewegen. De marktmeester is van iedereen en voor iedereen. Dat zegt de gemeentelijk projectdirecteur, de buurtbeheerder van een woningcorporatie en dat zegt een activistisch bewoner. Een steenhouwer die stenen hakt om een kathedraal te bouwen.

Het bijzondere van deze zwervers is dat ze in staat zijn om te pendelen tussen allerlei organisaties en tussen alle hiërarchische niveaus. Niet als coördinator, maar als mensen met visie die wat voor elkaar willen krijgen op basis van gedeelde ambities en dromen en daarop mensen mobiliseren en committeren.

Het siert de partners van de coalitie Wijk zonder Scheidslijnen dat ze de marktmeester in het leven hebben geroepen. Dat ze de bijna natuurlijke neiging om 'de macht' te grijpen en bepalend te zijn hebben weten te onderdrukken. Ze zijn zich ervan bewust dat een goede civil society geen elite

van partners vraagt die de dienst uitmaakt, maar een elite vraagt die ruimte biedt en verbindingen creëert.

Deze coalitie heeft beseft dat op IJburg de marktmeester, degeen die van niemand en van iedereen is, een onafhankelijke functie moet zijn. We mogen hopen dat dit besef voortduurt en de oude reflexen niet de overhand krijgen.

Een belangrijke sleutel voor het succes van IJburg is het bestaan van vele verbindende leiders op alle niveaus en tussen alle niveaus, organisaties en bewoners.

III IJburg is gewoon uniek

De afgelopen jaren is een unieke Amsterdamse stadswijk uit het water getrokken. Een bloeiende wijk met bijzondere kenmerken en toch ook weer een gewone stadswijk.

Gezien de unieke ontstaansgeschiedenis is het niet verstandig om te denken dat het 'concept IJburg' zomaar toepasbaar is op andere wijkontwikkeling. Zoveel dromers als op IJburg krijg je niet snel meer bij elkaar. Het dromen, het willen pionieren, dat is echt uniek voor de identiteit van IJburg en de IJburgers.

En toch, de beschreven sleutels van succes zijn niet uniek, maar breed toepasbaar op de ontwikkeling van een wijk, van een samenwerkingsverband en een vitale coalitie.

We zetten nog een paar punten op een rij die cruciaal zijn voor de verdere ontwikkeling van en het samenleven op IJburg en voor wijkontwikkeling elders. Deze punten laten zien hoe het handelen vanuit collectiviteit werkt, met gedeelde ambities en hoe men dat goed faciliteert.

1. Een gedroomde identiteit voor een wijk helpt om mensen en organisaties te verbinden. Wijk zonder Scheidslijnen is voor IJburg een ijzersterk concept gebleken. Voor andere wijken zal het een andere gewenste identiteit zijn. Zo'n identiteit bindt en geeft richting aan het handelen van mensen. En het houdt je bij de les.
2. Het draait om personen. Het is een open deur, maar we trappen hem toch in, want in de dagelijkse werkelijkheid van vergaderen en onderhandelen vergeet men het steeds weer. Personen die de ruimte nemen en het lef hebben om voor een wijk dingen te realiseren. Personen die elkaar leren kennen en direct aanspreken als er iets is, in plaats van te formaliseren en juridificeren. Waar initiatief en creativiteit van elkaar wordt gewaardeerd en gehonoreerd.
3. De marktmeester als functie (en als persoon) is een gouden greep gebleken. Hij is van niemand en van iedereen. In onze gesegmenteerde geïnstitutionaliseerde wereld blijkt zo'n functie cruciaal om iedere dag weer in de situatie zelf te verbinden, aan te jagen en zaken voor elkaar te krijgen. Deze functie is volgens ons dan ook niet een tijdelijke, maar een structurele functie. En die functie kan ook heel goed werken in andere wijken.



4. Het verhaal van IJburg bewijst weer eens dat bewoners, als ze ruimte krijgen en zich verantwoordelijk voelen voor goed leven in hun wijk, ook echt wat doen en heel veel voor elkaar krijgen.
5. Het vraagt dragers en het vraagt een coalitie van belanghebbenden die voor het collectief belang willen staan.
6. Rituele dansen horen erbij. In tien jaar is de coalitie drie keer veranderd van identiteit (bouwers, uitvoerders en nu blijvers). De belanghebbenden van toen zijn niet die van nu. De belanghebbenden van nu zijn dat over een paar jaar deels niet meer. Partijen bieden zich aan en trekken zich terug. Een wijk en wijk -en wijkontwikkeling- is nooit af. Dus gaat het er ook nu om tot een stevig verbond te komen en te staan voor een duurzame doorontwikkeling van de wijk.
7. De terughoudende faciliterende rol van de overheid is een succesfactor gebleken op IJburg.

Probeer het eens.



Verantwoording

Het essay dat je zojuist hebt gelezen hebben wij geschreven in opdracht van de Coalitie IJburg zonder Scheidslijnen en Van Vieren.

Coalitiebouwen is ons vak. En we doen dit op vele plekken in Nederland. Als adviseur, kwartiermaker, regisseur en soms als bestuurder. Begin 2005 deden we onze eerste opdracht op IJburg. En sindsdien zijn we, soms intensief en soms meer op afstand, betrokken geweest bij de wijk- en coalitievorming op IJburg. Het voor langere tijd mogen volgen van de coalitievorming en het mogen werken aan een bijzondere wijk met heel bijzondere mensen was ook voor ons een speciale en leerzame ervaring. Een ervaring die we met dit essay met jullie willen delen.

Om te komen tot een getrouw verslag van de ontwikkelingen op IJburg de afgelopen tien jaar (en in feite nog veel langer) hebben we een aantal van deze bijzondere mensen geïnterviewd. Het kostte nooit veel moeite om het uur (en vaak langer) te vullen met anekdotes, lessen en bijzondere ervaringen.

We hebben de volgende betrokkenen geïnterviewd:

- Stef Spigt
- Jan Hoek
- Marleen van der Mast
- Michiel Schaap
- Igor Roovers
- Simon Gelens
- Linda Vosjan
- Marcel Terlinden

We beseffen ons dat deze lijst een kleine selectie is en dat er ook een heel ander rijtje respondenten had kunnen staan. We hebben gezocht naar mensen die in de afgelopen tien jaar nauw betrokken zijn geweest bij de ontwikkeling van of het leven op IJburg. We hebben gesproken met de dromers van de tekentafel en met mensen die in hun dagelijks werk of leven met IJburg te maken hadden. Als we informatie van derden hebben gebruikt, dan hebben we die informatie van een voetnoot voorzien.

Het essay en alles wat daarin beschreven staat, is overigens geheel onze verantwoordelijkheid. Niet die van de coalitie, de marktmeester, of de mensen die we hebben gesproken.

Hopelijk hebben we je met het essay op een of andere manier weten te prikkelen, verbazen, of was het een feest van herkenning. Graag horen we wat je ervan vindt! Neem contact op met Bas Kersten: bk@vanvieren.nl, of bezoek onze website (www.vanvieren.nl).

Mei 2012

Colofon

Tekst

Cisca Ansem, Bas Kersten, Willem van Spijker

Vormgeving

Jan de Groot - Zorro Producties Amsterdam

Fotografie

Jan de Groot - Zorro Producties Amsterdam

pag. 2-3, 14-15, 18-19, 28-29

Martijn van den Dobbelsteen - Dobbelsteen Fotografie

pag. 10-11, 22-23, 26-27

Uitgave

St. Vitusstraat 18

1211 PH Hilversum

t. 035 543 50 80

www.vanvieren.nl

en

Pampuslaan 1

1087 HP Amsterdam

www.marktmeester-ijburg.nl

1e druk mei 2012

De afgelopen vijftien jaar is aan de rand van Amsterdam de wijk IJburg uit het water verzezen. Tien jaar geleden betrokken de eerste bewoners hun huizen. Inmiddels wonen er ruim 17.000 mensen.

IJburg heeft zich ontwikkeld tot een gewone stadswijk; veel mensen die dicht op elkaar wonen, een tram die het eiland doorsnijdt, scholen, winkels, cafés, bedrijven, mensen die met en langs elkaar leven, en soms botsen.

IJburg is ook een bijzondere wijk. Het is immers bijzonder dat in tien jaar tijd 'een gewone stadswijk' is ontstaan, met een grote diversiteit aan woningen en gebouwen, waar heel verschillende mensen wonen, dwars door elkaar.

IJburg kent een hoog percentage bewoners 'met een beperking', kent een unieke zorgvoorzieningsstructuur, scoort een relatief hoge tevredenheid over het leven en de veiligheid in de wijk, en bewoners van IJburg blijken zeer actief en betrokken te zijn bij het leven in hun wijk.

In dit essay gaan wij op zoek naar factoren die essentieel zijn gebleken in de ontwikkeling van IJburg als Wijk zonder Scheidslijnen.

v4nvanvieren

marktmeester ijburg

