

# **WIJK = BUSINESS**

## ***Burgergericht wordt service op MAAT***

Intreerede, (in verkorte vorm) uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van lector 'Lokale Dienstverlening vanuit Klantperspectief' aan de Faculteit Gedrag, Gezondheid en Maatschappij van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen op 7 juni 2007 door

*mw. dr. Martha A.W. van Biene mld*

## COLOFON

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen  
Faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij  
Postbus 6960, 6503 GL Nijmegen

**E** [Martha.vanBiene@han.nl](mailto:Martha.vanBiene@han.nl)  
**T** 024 – 353 03 69  
**F** 024 – 353 03 55  
**I** [www.han.nl](http://www.han.nl)

ISBN: 978-90-71118-05-0

Han University Press  
Arnhem, The Netherlands

Realisatie: HAN Marketing, Communicatie en Voorlichting

# INHOUDSOPGAVE

---

Inleiding	5
Context van de lectoraatsopdracht	9
Onderzoekslijnen	13
Vraaganalyse-instrument	13
Concept 'WIJK = BUSINESS'	22
Sociale buurteconomie	34
Onderzoekspracticum	40
Dankwoorden	49
Literatuur en referenties	50



# INLEIDING

---

## Dames en heren,

In deze rede wil ik de maatschappelijke context verkennen van servicewijken en de daaraan verbonden lectoraatsopdracht. Vervolgens worden na de inleiding de vier onderzoeklijnen in beeld gebracht. Ik geef toelichting op de benadering WIJK = BUSINESS, waarbij de burgers voordeel gaan ervaren aan de servicewijk en (maatschappelijk) ondernemers in de gelegenheid zijn gezamenlijk hun investeringen te heroverwegen. Zij kunnen bestaande en nieuwe diensten en producten in de wijk gaan aanbieden en de professionals werken meer en meer in de wijk. Als laatste geef ik een indruk van het leerpracticum dat is ingericht om de onderzoeksdoelen te realiseren.

Algemene doelen die in deze rede geïntroduceerd zullen worden, gaan uit van open coördinatiemogelijkheden en samenwerking, toegankelijkheid voor burgers en professionals, hoge kwaliteit in vakken en financiële duurzaamheid. Deze beginselen dienen als basis bij de ontwikkeling en hervorming van de gezondheidszorg en langdurige zorg in het bijzonder. De doelen zijn nauw met elkaar verbonden en onderling afhankelijk. We zijn ons ervan bewust dat het realiseren van deze doelen door de snelle technologische vooruitgang in combinatie met de snelle toename van kosten en hogere eisen en verwachtingen van burgers een moeilijke opgave is. Het lectoraat heeft de opdracht meerdere perspectieven bij elkaar te brengen, zoals het perspectief van de gebruiker, van de welzijns- en zorgprofessionals, alsmede van de woningcorporaties en de gemeentelijke overheid. Met deze rede maak ik u graag deelgenoot van de visie, ambities en de plannen van het lectoraat en hoe deze te verwezenlijken.

### ***Programma lectoraat 2007-2011***

Uitgaande van specifieke visies op servicewijkontwikkeling worden in deze rede het programma en het onderzoekskader van het lectoraat 'Lokale dienstverlening vanuit klantperspectief' van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) voor de periode 2007-2011 aangegeven. De opdracht is: met behulp van onderzoek bijdragen aan de ontwikkeling van zogeheten servicewijken. We onderscheiden vier onderzoeklijnen: het ontwerpen en invoeren van een vraaganalyse-instrument, ontwikkelen van het concept 'WIJK = BUSINESS', vormgeven aan sociale buurteconomie en het toepassen van het onderzoekspracticum. Vanuit onderwijsperspectief zal het lectoraat vormgeven aan deze onderzoeklijnen. De onderzoeklijnen zijn ondergebracht in programma's

en waar samengewerkt wordt met andere lectoraten spreken we van deelprogramma's. Kenmerkend voor deze programmaopzet is dat thema's als klantperspectief, actief burgerschap, sociale insluiting, ondersteund wonen (supportmodel) en participatie integraal onderdeel zijn van de aanpak. We beschouwen deze thema's als indicatoren van effectiviteit voor servicewijkontwikkeling. Gewenst is een samenhangend aanbod van zorg en ondersteuning in de wijk vanuit het perspectief van de burger. De kern van deze visie zit vevat in de titel van het lectoraat en in de titel van deze rede, WIJK = BUSINESS. Het uiteindelijke doel is dat de burger met zijn vraag daadwerkelijk een herkenbare keten ervaart waarin de verschillende zorg- en ondersteuningsvragen in elkaar overlopen.

Op het werkkterrein van sociale vernieuwingen biedt de lectoraatsperiode van vier jaar volop kansen om doorwerking van initiatieven en processen te volgen en evaluatieonderzoek van bepaalde projecten uit te voeren en af te ronden. Na afronding kunnen resultaten eventueel deel uitmaken van longitudinaal onderzoek.

Bij dit lectoraat worden buiten de wooncorporaties en de zorg- en welzijnsorganisaties ook gemeenten, bedrijven, lopende en nieuwe initiatieven (projecten) betrokken, zowel op stedelijk en plattelandsniveau als op wijk-, buurt- en burgersniveau. Het lectoraat gaat hiertoe samenwerkingsverbanden aan. Het lectoraat wil met zijn onderzoeksactiviteiten aansluiten bij de beroepskolom (vmbo, mbo en hbo) en het midden- en kleinbedrijf (MKB). Met ons onderzoeksproces richten wij ons op het ontdekken en selecteren van nieuwe beroepsontwikkeling, passend bij 'werken in de wijk'. We dragen op deze wijze bij aan het verder ontwikkelen van het professionele onderwijskader op het gebied van sociale vernieuwing.

De activiteiten van het lectoraat moeten bijdragen aan vier hoofddoelen: het leveren van een bijdrage aan het hbo-onderwijs, professionalisering van docenten en staf, het doen van toegepast onderzoek en kenniscirculatie (SKO, 2005). Bedoeld wordt dat praktijkonderzoek moet leiden tot het genereren, selecteren en standaardiseren van nieuwe professionele kennis en theorievorming. Het lectoraat draagt zorg voor het transfereren van kennis naar docenten en studenten, naar werkveld en professionals. Het lectoraat wil bij de start aansluiten bij de ontwikkeling van de hogescholen en doorgroeien van opleidingsinstuut naar kennisinstituut. Onderzoeken, kennis transfereren, toepassen en toerusten zijn sleutelwoorden.

Ook streeft het lectoraat ernaar een brug te slaan tussen de wereld van het onderwijs en die van de praktijk. Het wil dit doen door op het brede terrein van wonen, welzijn en zorg, werken, onderwijs en MKB kennis te verzamelen, te bundelen, uit te breiden, te verdiepen en verspreiden. Het lectoraat zal zich daarbij in het bijzonder richten op de complexe vraagstukken die het ontwikkelen van servicewijken met zich meebrengt. Het lectoraat wil in zijn werkzaamheden het belang en de positie van de gebruikers van de dienstverlening centraal stellen. De door het lectoraat te ontwikkelen en over te dragen

## WIJK = BUSINESS

expertise dient eerst en vooral bij te dragen aan de gebruiker van die expertise, zoals de opleidingen, het beroepenveld en het werkveld. Het lectoraat wil dit doen door het uitvoeren van toegepast en praktijkgericht onderzoek. Het vertalen van de uitkomsten hiervan in richtlijnen voor zowel de bachelor- en masteropleidingen als de beroepspraktijk is een voorwaarde.

### **De wijk als business case**

‘Lokale dienstverlening vanuit klantperspectief’ verwijst naar alle zorg en ondersteunende diensten die in samenhang worden aangeboden door voorzieningen, instellingen en gemeenten – en door burgers. Burgers uit een gemeente, wijk of buurt en de partners die samenwerken op het gebied van wonen, welzijn, zorg, werken, veiligheid, leren en onderwijs bepalen in samenspraak het aanbod. Het lectoraat wil met onderzoek bijdragen aan de vernieuwing van lokale dienstverlening op wijk- en buurtniveau.

Het doel van lokale dienstverlening is dat burgers gebruik kunnen maken van servicediensten, zorg en ondersteuning aan huis en op een locatie in de wijk. In de ontwikkeling van lokale dienstverlening in de wijk wordt specifiek aandacht geschonken aan het combineren van verschillende typen wijk- en buurtdiensten die elkaar kunnen versterken.

Nieuwe zorg- en dienstverleningsvormen vragen om nieuwe manieren van ondernemerschap en een wijk- en buurtregie waarbij voorzieningen en burgers ambities en kennis delen en tot keuzes komen.

De inspanning zit op dit moment vooral in het samenbrengen van de verschillende organisatie- en burgerinitiatieven. Van belang is dat organisaties op het gebied van welzijn, wonen, zorg, werken, onderwijs en het MKB hun activiteiten afstemmen en dat de meerwaarde van samenwerking tot uiting komt en de overlap verdwijnt.

De actuele vraag is: welke organisaties zijn bereid de wijk als business case op te pakken? De vervolgvraag is: als die bereidheid er is, hebben zij dan samen voldoende competentie om vorm te geven aan de business planning die moet leiden tot een goed functionerende servicewijk? Business planning omschrijven we als het proces van identificeren, structureren en in waarde omzetten van bedrijfskansen met als doel het verbeteren en vernieuwen van de zorg-, welzijn- en woonproducten. De wijk = business vraagt om *business planning* in de zin van onderzoeken wat de wijk nodig heeft, maar ook aandacht voor het proces: hoe komt de servicewijk tot stand en welke aanpak volgen we? Bouwstenen voor de wijk = business zijn de context, de noodzaak van de servicewijk en de bereidheid tot samenwerken.

### **Stichting MAAT**

Co-financier van dit lectoraat is de Stichting MAAT. In maart 2005 is deze stichting als samenwerkingsinitiatief van diverse aanbieders van wonen, welzijn en zorg in de regio<sup>1</sup>

<sup>1</sup> De commanditaire vennoten van Stichting MAAT zijn Canisius-Wilhelmina Ziekenhuis, De Driestroom, Dichterbij, MEE Gelderse Poort, NIM, Oosterpoort Wooncombinatie, Portaal Arnhem Nijmegen, Pluyn Werkenrode Groep, RIBW Nijmegen & Rivierenland, Stichting Welzijn Ouderen Nijmegen, Talis Woondiensten, Tandem Welzijnsorganisatie, Viataal en Zorggroep Zuid-Gelderland

van start gegaan. MAAT staat voor het realiseren van structurele verbeteringen in de dienstverlening. Het resultaat van MAAT is een meer op de individuele burger toegesneden dienstverlening die in samenhang wordt aangeboden. De directeur en het team van organisatieadviseurs werken met partners aan de ontwikkeling van servicewijken, zorg- en dienstenprogramma's en aan de noodzakelijke voorwaarden om de positie van de klant te versterken en de samenhang van de dienstverlening te verbeteren. Samen met de meeste gemeenten en andere aanbieders in de regio is gekozen voor de gebiedsgebonden benadering als basis voor het ontwikkelen van servicewijken. MAAT krijgt ondersteuning van het lectoraat op het gebied van onderzoek. De onderzoeken zijn steeds gerelateerd aan maatschappelijke vraagstukken die zich lokaal, regionaal of landelijk voordoen bij service-wijkontwikkeling. Ook de Stichting Katholieke Herstelingsoorden is co-financier en haar bijdrage loopt via Stichting Maat.

## CONTEXT VAN DE LECTORAATSOPDRACHT

---

In dit deel van de rede sta ik stil bij een achttal aspecten van de context waarin de lectoraatsopdracht uitgevoerd moet worden. De opdracht van het lectoraat raakt tal van sociale ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving.

### ***Klantperspectief***

We denken hierbij, *ten eerste*, aan de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) die per 1 januari 2007 is ingegaan. Het doel van de wet is te bevorderen dat mensen meedoen in de samenleving en dat door verschuiving van middelen voldoende geld beschikbaar blijft voor bijvoorbeeld langdurige zorggebruikers. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de wet ligt bij de gemeente. De gemeente is verplicht de inspraak van (organisaties van) burgers te regelen. Dit laatste sluit nauw aan bij de lectoraatsopdracht, waarin immers het klantperspectief centraal staat. De vraag die ons bezighoudt is: hoe realiseer je wijken waar het prettig wonen is, ook als er extra zorg en ondersteuning nodig zijn? Veel projecten rond woonzorgzones en servicewijken focussen op de fysieke inrichting van de wijk; maar het besef dat het succes van de servicewijk vooral samenhangt met de ‘software van de wijk’ groeit. Samenhang, erbij horen, elkaar ontmoeten, een bijdrage kunnen leveren en je veilig voelen in de wijk bepalen of dit de plek is waar bewoners zolang mogelijk zelfstandig willen blijven wonen. Ik wil benadrukken dat het noodzakelijk is dat echt uit wordt gegaan van wat wijkbewoners willen en nodig hebben en dat niet te snel een organisatieoplossing wordt geformuleerd. Dit is een belangrijke leerpunt voor organisaties. De rol van aanbieders van welzijn, wonen en zorg verandert in de rol van luisteraar, legger van verbindingen, serviceverlener en ondersteuner van informele netwerken.

### ***Doelgroepoverstijgend organiseren***

We hebben, *ten tweede*, in Nederland een stevige doelgroepen cultuur neergezet. Daar zitten positieve kanten aan, zoals de specifieke kennis en ervaring die per doelgroep is opgebouwd. De vraag is hoe we die kennis verder kunnen ontwikkelen als we met verschillende vakdisciplines werken in tal van dwarsverbanden. Samenbrengen van organisaties is niet zo'n probleem, maar samenwerken in servicewijken vraagt om doelgroepoverstijgend organiseren en dat is van een andere orde. Samenwerken in servicewijken is beslist geen eenvoudige opdracht, want Nederland is ingericht met instellingen die zich op specifieke doelgroepen richten, zoals mensen met een lichamelijke, verstandelijke en/of psychische beperking, mensen met een visuele of auditieve beperking, of kinderen, jeugdigen, volwassenen, ouderen, werkzoekenden en andere doelgroepen. Het belang van anders denken over dienstverlening is groot. De doelgroep intramuraal wonende ouderen verandert bijvoorbeeld drastisch. Scenario's voorspellen dat in de nabije toekomst 50 tot 75% van de intramurale verzorgingshuiscapaciteit afgebouwd zal wor-

den. Ouderen willen steeds meer de eigen regie voeren en zijn daartoe ook steeds beter in staat. In elk geval zal de huidige intramurale instelling (qua vorm en omvang) grotendeels verdwijnen. Een kansrijke optie is de transformatie van een intramurale aanbieder naar een leverancier van op maat samengestelde diensten. Een complexe omslag die door een professional treffend is omschreven als ‘van wonen in een werkomgeving naar werken in een woonomgeving’. Als al de doelgroepgebonden organisaties extramuraliseren en zich daarbij uitsluitend blijven richten op de oorspronkelijke doelgroep, dan zijn er veel organisaties actief in één wijk met relatief weinig klanten. Deze ontwikkeling is nu al niet kosteneffectief en wordt zo alleen maar duurder. De kans is bovendien groot dat kennis versnipperd en verloren gaat in de lokale werkwijze van de individuele professional (Dougherty, 2000). Er zullen nieuwe kunst en kunde nodig zijn om praktijkkennis te bewaren en te borgen. De nieuw te ontwikkelen werkprocessen moeten niet alleen randvoorwaardelijk zijn, bijvoorbeeld gericht op afstemming en het maken van afspraken, maar ook ingericht worden als kennisgenererende werksystemen.

### ***Geïntegreerde dienstverlening***

Om naast de zorgverlening in de wijk ook wonen, welzijn en de sociale context te organiseren, moeten de diverse aanbieders hun diensten binnen een wijk en soms ook regionaal afstemmen. Dit *derde* aspect van de context van de lectoraatsopdracht heet geïntegreerde dienstverlening. Blijven werken vanuit doelgroepen en probleemgroepen biedt in service-wijken geen perspectief voor geïntegreerde dienstverlening. De oplossing wordt dan ook in eerste instantie gevonden in het geïntegreerd aanbieden van gebiedsgebonden dienstverlening, waarbij een hele wijk het uitgangspunt is. We spreken dan van een servicewijk. Geïntegreerde dienstverlening vraagt om absolute duidelijkheid als het gaat om de financiële afhandeling: wie betaalt de rekening en wie is de begunstigde? Bij een gebiedsgebonden benadering hoort daarom ook het ontwikkelen van een opvatting over hoe te komen tot een duurzame gebiedsexploitatie en een collectieve gebieds(be)rekening. Bij deze aanpak maken partijen als gemeente, woningcorporaties en wijkgeoriënteerde maatschappelijke instellingen hun kosten en opbrengsten gebiedsgericht zichtbaar. De collectieve gebiedsrekening maakt duidelijk op welke manier betrokken partijen in zakelijk opzicht met elkaar verbonden zijn. Duurzaamheid vereist nu eenmaal dat kosten en opbrengsten over een langere periode in beschouwing worden genomen (Van Leent, 2006).

### ***Vraagpatronen zijn beleidsbepalend***

Tijdens het ontwikkelen van servicewijken verkennen we, *ten vierde*, de mogelijkheden en grenzen voor modernisering van (stichtings)besturen en het lokaal bestuur. Het is wenselijk dat bedrijven en maatschappelijke instellingen hun tradities en denkwijzen ter discussie stellen en uiteindelijk toelaten dat vraagpatronen van burgers mede beleidsbepalend zijn. Onderzoek kan uitwijzen of de dienstverlening die is georganiseerd rond vraagpatronen herkenbaar is voor de gebruikers en de professionals en of ze de bestuurlijke kwaliteit bevordert.

### **Meer gemak en continuïteit**

Het ligt, *ten vijfde*, in de bedoeling op het gebied van wonen, welzijn en zorg te komen tot meer kwaliteit tegen minder kosten met meer gemak en continuïteit voor zowel vragers als aanbieders, waardoor de vraag van wijkbewoners op een betere wijze beantwoord kan worden. Tegelijkertijd is de aandacht gericht op het vergroten en bestendigen van de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van wijkbewoners voor elkaar, voor het voorzieningen- en dienstencircuit en voor de wijk in haar geheel. Voortbouwen op wat wijkbewoners aangeven als meest belangrijk qua aanbod is een uitgangspunt. De organisatie van wijkservices vraagt om slagvaardig organiseren van haal- en brengdiensten, toelaten van ondernemerschap, daar waar nodig onpartijdig kunnen optreden als facilitator, een bedrijfsmatige opzet met een transparant werkkapitaal, laagdrempeligheid en toegankelijkheid voor wijkbewoners.

Laten we vooral ook luisteren naar de argumenten van de tegenstanders van de service-wijk, die zeggen: "Liever een normale wijk dan een servicewijk." Gebrek aan overeenstemming is in deze fase van ontwikkeling een bruikbaar sturingsinstrument, omdat het ons in de gelegenheid stelt de dialoog aan te gaan over die verschillen en van daaruit wellicht alsnog tot overeenstemming te komen. Een nieuw inzicht gaat langer mee dan een nieuwe afspraak.

## **WIJK = BUSINESS**

*Ten zesde*: de titel van deze rede, wijk = business, is niet bedoeld als woordspeling. Ik wil hiermee aangeven dat er voor alle burgers – met en zonder beperkingen – die iets willen ondernemen in hun wijk nieuwe perspectieven zijn. Voor de maatschappelijk ondernemers gaat het om het bieden van nieuwe diensten op locatie of thuis. In de wijk kunnen particuliere diensten aangeboden worden vanuit eenmanszaken. Tal van andere ondernemingsvormen zijn mogelijk. Er kunnen leerbedrijven gekoppeld worden aan bedrijven, zodat leerlingen of werkzoekenden gebruik kunnen maken van leerervaringsplaatsen in de wijk. Ik heb mij afgevraagd of wijkleren een bruikbare term kan worden. De belangrijkste competentie hierbij is het vermogen om geïntegreerd te werken in een wijk. Voor professionals gaat het hier om transfereren van kennis, reflecteren, de dialoog aangaan, informatievaardigheden toepassen en servicegericht zijn.

### **Moment en emotie**

'Klantsturing' kunnen we als term wellicht onderbrengen bij een nieuw marketing-paradigma waarin het belang van de burger centraal staat. De aankomende jaren zal het er vooral niet om gaan nog meer merken of producten aan de man te brengen; laten we daarentegen zorgen dat de burger meerwaarde ervaart aan wijk servicediensten. Die meerwaarde komt niet langer, en dit is *het zevende* aspect dat ik wil noemen, voort uit de diensten of producten zelf, maar uit de aansluiting op de persoonlijke context en beleving van de individuele burger: moment en emotie. Kleine bedrijven die zich willen vestigen in een

wijk zullen dus andere wegen moeten zoeken om de burger te behagen. Hier gaat het niet zozeer om innovativiteit, maar om inventiviteit. In het concept van WIJK = BUSINESS liggen tal van perspectieven voor burgers, voor gemeente, voor onderwijs, voor werkgelegenheid, voor het MKB en voor maatschappelijke organisaties. Meedoen aan de service-wijk betekent voor partijen onderscheid durven creëren, ditmaal niet op productniveau – want dat is een kunstje dat iedereen beheerst – maar op behoefteniveau van burgers die iets nodig hebben (needs), iets willen (wants) en iets eisen (demands). Met andere woorden: het gaat niet alleen om het losse product, maar vooral om het vervullen van een behoefte of het aandragen van een oplossing.

### ***Levensloopbestendige steden en dorpen***

Regio Nijmegen en omstreken is een actief werkgebied voor de aanbieders van zorg, welzijn en wonen en het is om die reden dat, *als achtste* en laatste aspect, aandacht wordt geschonken aan de ontwikkeling van de woonservicegebieden van de gemeente Nijmegen, een van de onderzoeksomgevingen van het lectoraat. Ik geef hier kort de strekking weer van het rapport *Woonservicegebieden in Nijmegen* (Joosten en Hendriks, 2006). De belangrijkste partijen (gemeente, corporaties, zorg- en welzijnsaanbieders) zijn niet gewend aan de samenwerking die nodig is om woonservicegebieden te realiseren. Dit is immers een relatief nieuw fenomeen in Nederland. De gemeente Nijmegen gaat weliswaar uit van door partijen gezamenlijk gedragen verantwoordelijkheid voor de realisatie van de woonservicegebieden, maar heeft de regie genomen om ervoor te zorgen dat de hele stad levensloopbestendig wordt. Om sturing te kunnen geven aan tal van initiatieven heeft het college in 2002 het visiedocument *Woonservicegebieden in Nijmegen* vastgesteld, een stadsbrede visie op de ontwikkeling van levensloopbestendige wijken. Hiermee kunnen de 'lege' plekken, waar geen initiatieven van onderop ontstaan, opgespoord worden. Nauwe samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen welzijn/zorg en bouwen/wonen blijken van essentieel belang. Er wordt verder gekeken naar de locatie binnen een wijk, voorzieningen, 'op te plussen' bestaande complexen, mogelijkheden om zorgwoningen bij te bouwen, winkels, eerste lijnsvoorzieningen, openbaar vervoer et cetera. Uit analyses in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) blijkt dat een goed dienstencircuit ontbreekt; dit vormt de grootste hindernis in het streven naar vermaatschappelijking. De gemeente Nijmegen ziet het voor de komende jaren als haar belangrijkste opgave om actief in te zetten op het inrichten van dienstencircuits.

Gemeente Nijmegen, de HAN (onder andere in de vorm van dit lectoraat), Stichting Maat en andere betrokkenen zullen sturingsmiddelen ontwikkelen waarmee de doelen gerealiseerd kunnen worden. Het lectoraat met zijn opdracht 'servicewijkontwikkeling' zal dan ook anticiperen op de reeds geformuleerde uitgangspunten en in de onderzoeken indicatoren ontlenen aan de visies en uitgangspunten van het gebiedsgericht samenwerken en de woonservicegebieden.

## ONDERZOEKSLIJNEN

---

Binnen de lectoraatsopdracht hechten we grote waarde aan het klantperspectief. De woorden ‘vanuit klantperspectief’ in de context van lokale dienstverlening hebben een meerledig doel. Het voorzetsel ‘vanuit’ duidt direct het vertrekpunt van waaruit wordt gedacht en gehandeld: de klant. Overigens gebruiken we bij voorkeur de term ‘burger’ in plaats van klant. Hiermee bereiken we alle burgers met formele en informele zorg- en ondersteuningsvragen en niet alleen zij die een klantrelatie hebben met bijvoorbeeld een zorg- of welzijnsorganisatie.

Klantperspectief wil met name zeggen dat de burger de dienstverlening kan ervaren en kan beoordelen. Bovenal heeft hij inzicht in vraag- en aanbodmogelijkheden en waar deze laatste te verkrijgen zijn. Klantperspectief wil ook zeggen dat de burger er snel achter komt bij wie hij zich wil aansluiten als hij vrijwilligerswerk of buurtdiensten wil aanbieden. Voor dienstverlenende organisaties betekent ‘vanuit klantperspectief’ de klant begrijpen, en rekening houden met en inspelen op de wensen en vragen van klanten. In essentie gaat het om de burgers en hun realiteit van alledag.

De burgers zijn de afnemers en gebruikers van diensten. In alle onderzoekslijnen staat het klantperspectief centraal. In het navolgende zal ik de onderzoekslijnen toelichten en in hun maatschappelijke context plaatsen.

### Onderzoekslijn 1: vraaganalyse-instrument

Over het algemeen wordt de relatie met de burger en zijn vraag als waardevol beschouwd. Burgers ontvangen producten, diensten en andere toegevoegde waarde. De burger zo goed mogelijk voorzien, zo precies mogelijk zijn behoefte kennen en de plaats waar de vraag ontstaat herkennen, dat is in alle opzichten complex. Voor het uitvoeren van de lectoraatsopdracht zal het nodig zijn de burger beter te leren kennen. De opdracht voor de kenniskring is samen met docenten, studenten en professionals van organisaties een instrument voor vraaganalyse te ontwerpen. Het is de bedoeling dat met dit instrument typen van noden en behoeften aan zorg-, welzijns- en servicediensten en woonondersteuning geanalyseerd kunnen worden.

Met behulp van het instrument voor vraaganalyse kunnen we de burger ontmoeten. Het instrument moet inzicht geven in vraagpatronen en preferenties van burgers aangaande de afstemming van vraag en aanbod van kortdurige en langdurige zorg en ondersteuning. Onderzoeksinformatie en -uitkomsten worden gebruikt als stuurinformatie voor het samen met gemeenten en wijkvoorzieningen en organisaties ontwikkelen van diensten. In het kader van de onderzoeksopdracht ‘vraaganalyse-instrument’ neemt het lectoraat de implementatie en de dataverwerking voor zijn rekening.

Het onderzoeken van ICT-mogelijkheden voor een duurzaam digitaal instrument dat meerdere doelen dient, behoort ook tot de opdracht.

Hoewel de respondenten de primaire bronnen vormen, raadpleegt het onderzoeksteam voor de ontwikkeling van dit instrument eerst secundaire bronnen. Een uitvoerig bronnenonderzoek vormt de basis. Er wordt in relevant materiaal (rapporten, boeken, notities, beleidsstukken, bibliotheken, databanken, onderzoeksinstituten en andere organisaties) gezocht naar wat er al aan gegevens beschikbaar is over vraaganalyse-instrumenten en naar bruikbare indicatoren voor het ontwerp van het instrument. Op basis van dit vooronderzoek wordt beslist wat er nog onderzocht moet worden en op welke manier dat het beste kan gebeuren.

Leerpunten zijn: toepassen van instrument- en implementatietechniek, de dialoog (dus niet de discussie) met de burger voeren, onderzoekstechnisch verwerken van data en het ontwikkelen van informatievaardigheden. Vanzelfsprekend wordt in de kenniskring bepaald hoe de onderzoekslijn praktisch wordt vormgegeven en welke kennis(circulatie) wenselijk is voor het hbo (en mbo).

De onderzoekslijn ‘vraaganalyse-instrument’ wordt naar alle waarschijnlijkheid in samenwerking met het lectoraat Participatie, Zorg en Ondersteuning van de Hogeschool Utrecht uitgevoerd.

### ***Burgerparticipatie en expertkennis***

Tegelijk met het fysiek inrichten van de servicewijk moet de infrastructuur voor welzijn en zorg ingericht worden met partners in de regio. Er dient een logisch geheel te ontstaan in de dienstenstroom, zodat mensen de diensten krijgen die ze dagelijks of wekelijks nodig hebben (Joosten en Hendriks, 2006). Vanuit brede thema's als economische zelfstandigheid van burgers, solidariteit, sociale redzaamheid en actieve deelname aan maatschappelijke processen – factoren die stuk voor stuk worden gezien als de belangrijke indicatoren voor sociale kwaliteit – zal het lectoraat vraagstukken afbakenen en onderzoek verrichten. Het doel is om op termijn samen met partners herkenbare effecten en resultaten te benoemen op het gebied van servicewijkontwikkeling. Binnen de lectoraatsopdracht zal het onderzoek naar nieuwe systemen voor lokale ketendienstverlening vanuit het perspectief van de burger plaatsvinden in de verschillende gelaagdheden van organisaties en lokale omgeving. Inventiviteit van burgers zal hoog scoren op de agenda's van de servicewijkontwikkelaars. Aan burgers zullen echter ook nieuwe vormen van wijkontwikkeling worden voorgelegd, omdat nu eenmaal niet ieder op de hoogte kan zijn van alle mogelijkheden en varianten. Voorbeelden van en ervaringen met servicewijken uit eigen land en het buitenland kunnen tot nieuwe ideevorming leiden. We merken hierbij op dat burgerparticipatie een groot goed is, maar dat bij het ontwikkelen van servicewijken een scala aan expertkennis nodig zal zijn om tot het gewenste resultaat te komen. Het is niet ondenkbaar dat er met regelmaat een spanningsveld ontstaat tussen burgers en ontwikkelaars; dan kan de dialoog helpen om elkaar inzicht te geven in de verschillende denkwijzen.

### **Langdurige zorggebruikers**

Er zal binnen deze onderzoekslijn specifiek aandacht zijn voor de langdurige zorggebruiker. Door de afbouw van de intramurale zorgcapaciteit naar wonen in de wijk verandert de zorg drastisch. Zorgvragers willen de eigen regie voeren en zijn daartoe steeds beter in staat. In elk geval zal de huidige intramurale instelling qua vorm en omvang grotendeels verdwijnen. Het beoogde effect van de Nederlandse zorg is het verbeteren van de kwaliteit van leven, ofwel het welzijn. Kenmerkend voor langdurige zorg is dat kwaliteit van leven niet enkel bepaald wordt door de hoeveelheid geleverde zorg. De mate waarin mensen grip en controle hebben op hun eigen leven heeft eveneens veel invloed op hun welzijn. Op het terrein van langdurige zorg is voor deze controle niet alleen de inhoud van zorg van belang, maar ook de manier waarop de hulpverlening georganiseerd is voor de betreffende persoon. Veel van de voorzieningen die zich richten op langdurige zorg en ondersteuning lossen immers niet zozeer de functiestoornis of lichamelijke beperking op, maar verbeteren de kwaliteit van leven van mensen, bijvoorbeeld door maatschappelijke participatie mogelijk te maken. Praktische zaken, zoals de locatie waar de hulp verleend wordt en flexibiliteit in de planning ervan, zijn voor behoud van zelfstandig functioneren en herstel van maatschappelijke participatie van even groot belang.

Een ander kenmerk van langdurige zorg is dat de welzijnseffecten in hoge mate individueel zijn bepaald. Er zijn systematische verschillen tussen mensen in de manieren waarop zij hun welzijn realiseren. Enerzijds komt dat omdat zij in verschillende mate over hulpbronnen als inkomen en mantelzorg beschikken, waardoor er andere beperkingen voortvloeien uit de persoonlijke situaties; anderzijds bepalen persoonlijke omstandigheden welke wensen iemand heeft en welke problemen hij ervaart. Dit hangt bijvoorbeeld af van de levensfase of de gezinssituatie. Het uitgangspunt is dat langdurige zorg en ondersteuning zodanig worden ingericht dat aangesloten wordt bij de preferenties van individuele gebruikers. Dat vereist dus maatwerk. Of langdurige zorggebruikers veel baat hebben bij servicewijken zal behalve van goede zorg voor een groot deel afhangen van de investeringen van gemeenten, corporaties, vastgoedontwikkelaars en zorginstellingen in maatschappelijk vastgoed, de ontmoetingsplaatsen (gebouwen en openbare ruimte) die bijdragen aan het vitale karakter van de wijk.

Er zijn al veel aanbodvarianten in de organisatie van zorg, hoewel het aantal geleverde functies in de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten (AWBZ) op zichzelf beperkt is tot zeven. Zorg kan bijvoorbeeld thuis worden verleend of in een instelling, op geleide van de zorgvrager of van de aanbieder, bekostigd uit een persoonsgebonden budget (PGB) of via een natura systeem. Het is echter niet voldoende zich af te vragen of alle zorgfuncties die een zorgvrager nodig heeft in voldoende mate aangeboden worden; we moeten ons ook afvragen of de leveringswijze aansluit bij de behoeftes van een zorgvrager en of de zorg- en welzijnsvragen voldoende zijn onderscheiden. Juist die afstemming is cruciaal

voor de inrichting van de keten en maakt een optimale aanbieder van langdurige zorg en ondersteuning mogelijk. Als hulpmiddel bij het ontwikkelen van een visie op service- en wijkontwikkeling met betrekking tot langdurige zorg is het wenselijk dat de verschillende zorgvoorzieningen hun maatschappelijke preferenties voor burgers opnieuw specificeren en daarbij uitgaan van verhoging van het welzijn van burgers (Leys, 2003).

Op basis van de gekozen focus op klantperspectief kunnen onderzoeksdoelen- en vragen worden opgesteld. De zwaartepunten worden in overleg met betrokkenen en van tevoren bepaald teneinde te voorkomen dat organisaties stuurloze informatie krijgen aangeboden. De aanpak en bevindingen dienen belangrijke aangrijpingspunten op te leveren voor het operationaliseren en implementeren van dienstensystemen op het niveau van sociale en organisatorische interventies in buurten en wijken.

In welke maatschappelijke context wordt deze onderzoekslijn uitgevoerd? Ik schets die context aan de hand van drie thema's: actieve participatie en vraagsturing, sociale risico's en integratie en, tot slot, de publieke ruimte.

### ***Actief burgerschap en vraagsturing***

Wat dit thema betreft, richt het lectoraat zich mede op de condities voor het leerproces dat burgers doorlopen bij servicewijkontwikkeling. Dit is van belang, omdat de condities voor het uitgangspunt 'de vraag van de burger staat centraal' niet zonder meer aanwezig zijn. Daarmee is ook participatie van de burger niet vanzelfsprekend. Er is geen eenduidige normatieve opvatting over dat uitgangspunt (Mathijssen e.a., 2003). Burgers en dienstverlenende organisaties geven verschillende invullingen aan participatie en actief burgerschap. Volgens Tonkens (2006) is actief burgerschap een hoera-begrip: een begrip dat, mede door zijn vaagheid, veel enthousiasme genereert. Het is het nieuwe doel in talloze beleids-teksten, congressen, artikelen, et cetera. Het lectoraat zal het begrip 'actief burgerschap' niet gaan (her)definiëren, maar zich richten op hoe vraagstukken over het bevorderen van sociale samenhang in de wijk en het bevorderen van sociale insluiting van buurtbewoners aangepakt kunnen worden. Daarnaast richten wij ons op het leren deelnemen aan activiteiten en het met elkaar bepalen van verantwoordelijkheid. Hierbij hoort ook het leren dragen van verantwoordelijkheid voor wijk- en buurtvragen. Het vereist van burgers dat ze competenties ontwikkelen om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen en te dragen. Het vereist ook competente professionals die hen daartoe uitnodigen.

We zoeken als lectoraat zelf ook in dialoog met burgers naar antwoorden op de vraag wat de functie van wijk- en buurtdiensten is en welke rol wijkbewoners (willen) vervullen. We betrekken burgers bij de vragen: wat hebben burgers (volwassenen en jongeren/kinderen) vandaag de dag nodig om vorm te geven aan aspecten van actief burgerschap, hoe kan dat ondersteund worden, en hoe, waarom en wanneer nemen zij de uitdaging op zich om op een inclusieve wijze mee vorm te geven aan wijkontwikkeling? We zullen met name ook de jongeren actief betrekken bij wijk- en serviceontwikkeling en hen uitnodigen gezamenlijk te zoeken naar mogelijkheden die kunnen bijdragen aan het functioneren van de

servicewijk, bijvoorbeeld op het gebied van sport, preventie, voeding, verkeer en veiligheid, recreatie en toerisme, cultuur en kunst, vorming en educatie.

Vraaggestuurde dienstverlening en klantperspectief zijn aan elkaar gerelateerd. De vraag van de klant bepaalt welke dienst wordt geboden. ‘Vanuit klantenperspectief’ betekent ook innovatie van diensten, waarbij we eerst op zoek gaan naar behoeften, attitudes, waarden, gevoelens, ervaringen, emoties en voorkennis van klanten. Die zoektocht levert ons informatie op over welke nieuwe diensten ontwikkeld moeten worden en hoe deze in te bedden zijn in nieuwe of bestaande dienstverleningssystemen. Bij organisaties zien we dat elke organisatie een eigen strategie heeft als het gaat om de vraag van de klant. De focus ligt doorgaans op de doelgroep van de organisatie en de markt. ‘Vraaggestuurd’ en ‘vraaggericht’ zijn omvattende begrippen waarbinnen een heel scala aan typering en uitwerkingen aan te treffen is. Het lectoraat zal in de context van de opdracht bijdragen aan begripsbepaling en uitwerking van vraaggestuurde dienstverlening.

We zullen ons ervan bewust dienen te zijn dat vraaggericht en ondersteunend werken, actief burgerschap alsook participatie niet vanzelf ‘bevrijdend’ zijn. Opgebouwde autonomie en keuzevrijheid vanuit het aanbodgerichte systeem vormen vooralsnog voor veel burgers het fundament. Mensen kunnen daardoor sterke engagementen meebrengen, maar ook afhaken, weerstand en apathie tonen of onvermogen en uitsluiting ervaren. Onderwijs, educatie en vorming moeten bijdragen aan competentieontwikkeling van professionals om nieuwe autonomie en keuzevrijheid te leren ervaren in een nieuw dienstensysteem. Het is tegelijkertijd een voorwaarde om uitdrukking te geven aan nieuwe werkpraktijken. Het werken vanuit actieve burgerparticipatie kent meerdere leerpunten: het werkt, maar staat of valt met de bereidheid van partijen om burgers startpunt van beleid te laten zijn en niet een middel om eigen doelen te realiseren. Dat organisaties graag draagvlak hebben voor plannen en een goede relatie met burgers onderhouden, is niet een gegeven waarmee je bewoners voor servicewijkontwikkeling motiveert. Het succes van burgerparticipatie hangt samen met het voldoen aan een viertal essentiële voorwaarden. De eerste is het bepalen van de meerwaarde. Burgers willen iets terugkrijgen voor hun inbreng. Dat kan in hun achtertuin zijn, maar het kan bijvoorbeeld ook gaan om beter onderwijs in de wijk of om een trottoir zonder obstakels voor de scootmobielrijder. De tweede is duidelijkheid over ieders rol en inbreng. Burgers willen weten waar ze aan toe zijn. Hoeveel invloed heb ik? Wat is mijn rol? Waarover kan ik wel en niet meepraten? Welke toezeggingen doet het gemeentebestuur, de zorginstelling of de corporatie? Worden besluiten ook uitgevoerd? Het moet duidelijk zijn wie in welke fase meepraat en beslist. De derde is het genereren van voldoende capaciteit en hulpmiddelen. Er moet iets te kiezen zijn en de bereidheid om invloed te delen mag niet ontbreken. De laatste is het onderhouden van een constructieve relatie, waarin partijen met elkaar door één deur kunnen en gezamenlijk, ondanks mogelijke belangentegenstellingen, ergens aan willen werken. De vraag die we gaan beantwoorden is: wat hebben gemeentebestuur, zorgaanbieders, wel-

zijnsorganisaties en woningcorporatie burgers te bieden? Bovenal moet er eerst duidelijkheid zijn over de grote lijnen voordat over details wordt gesproken.

### **Sociale risico's en integratie**

We leven in een tijdperk dat gekenmerkt wordt door zogenoemde risico's als gevolg van moderniseringsdrang (*self-manufactured risks*) en individualisering. Welke risico's herkennen we als het gaat om individualisering en het inrichten van moderne servicewijken met hoogwaardige technologieën, professionals die in ketens hun diensten aanbieden en burgers met zeggenschap en inbreng?

Individualisering wordt door politici, onderzoekers en sociaal-culturele organisaties in toenemende mate in een ongunstig daglicht gesteld door het als één van de verklaringen voor negatieve maatschappelijke ontwikkelingen (Mathijssen e.a., 2003), zoals apathie en vereenzaming aan te wijzen. Deze individualisering en de vele sociale onzekerheden die ermee gepaard gaan, kunnen heel verschillend geïnterpreteerd worden. Hiermee zijn we tot de kern van de zogenaamde risicomaatschappij gekomen (Deblonde & Warrant, 2003). Twee trends, individualisering en detraditionalisering, liggen aan de basis van nieuwe sociale risico's. Deze trends beschrijven het wegvallen van de beschermende paraplu van allerlei instanties, zoals kerken, (uitgebreide) families, tradities, de autoriteit van politiek en regelgeving. Deze instanties fungeerden tot op zekere hoogte als vangnet en bezorgden burgers een relatief zekere toekomst. In de welvaartsstaat werd individualisering echter mogelijk. Mensen kregen de ruimte zich vrij te maken en hun eigen biografie te ontwerpen. Individualisering wordt als maatschappelijk proces zichtbaar in de verzelfstandiging van mensen ten opzichte van elkaar. De processen van individualisering en detraditionalisering verplichten mensen om zelf keuzes te maken, om hun eigen 'levenspolitiek' te bedrijven, om hun individuele en maatschappelijke leven mee richting te geven, om nieuwe coalities te smeden. Deze ruimte is voor velen een plicht geworden. Deze plicht plaatst burgers voortdurend voor nieuwe uitdagingen en nieuwe (sociale) risico's.

De vraag is hoe en waarmee servicewijkverlening kan bijdragen aan het slaan van een brug tussen individualisering en sociale integratie. Hoe en wie brengen de zorg en ondersteuning dicht bij de mensen? Gewenste nieuwe vormen van dienstverlening vragen om gewenste nieuwe aanpakken. We zien hierbij mogelijkheden voor het heruitvinden van emancipatie, waarbij bestuurders en professionals uitdragers zijn van visies; zij zijn inspirators en coaches van processen die dicht bij de burger liggen. Ze richten zich op het vernieuwen van infrastructures zoals huisvesting, onderwijs, sportvoorzieningen en buurt- en wijkvoorzieningen om bestaande en toekomstige generaties een toekomst te geven.

### **Publieke ruimte**

Het proces van burgerparticipatie en professionalisering bij servicewijkontwikkeling vraagt om dialoog, reflectie en betekenisgeving. Het is van belang dat we 'publieke ruimte'

## WIJK = BUSINESS

creëren in de vorm van panels, workshops, buurt- en wijkbijeenkomsten waar mensen zich kunnen identificeren, waar hen de mogelijkheid wordt geboden actief te participeren in de dialoog over wijk- en buurtontwikkeling.

Mensen vinden elkaar in sociale verbanden en geven elkaar steun (interne oriëntatie). Zij confronteren elkaar met opvattingen en inzichten en zijn in staat om eigen meningen op te schorten en ruimte te maken voor nieuwe ideeën (externe oriëntatie). Met behulp van de dialoog leren burgers en professionals vragen te stellen en hun eigen identiteit te beschouwen. Bij deze ‘optimistische’ benadering moeten we wel rekening houden met drie dilemma’s die vragen om sturing.

Op de eerste plaats hebben burgers typen kennis die zeer divers zijn en zijn ze doorgaans niet in staat die typen kennis te verbinden. Door de grote politieke en beleidsmatige aandacht voor ICT en het thema kenniseconomie verschuiven thema’s als sociale ongelijkheid, uitsluiting en emancipatie enigszins naar de achtergrond. Ten onrechte, want hun realiteit is allerminst van het toneel verdwenen. In de lectoraatsopdracht wordt bijzondere aandacht besteed aan eventuele leemten die kunnen ontstaan bij onvoldoende aandacht voor deze thema’s. Sociale insluiting wordt bevorderd als de burger vragen stelt, positie kiest, keuzes maakt, assertief en weerbaar is. Deze competenties zijn echter niet vanzelfsprekend aanwezig bij alle burgers. Veel initiatieven op het gebied van sociale vernieuwing vragen om een zelfstandige houding en aanpak van de burger. Deze moet in zijn soms complexe wereld een gerichte vraag stellen. Voor velen gaat het hier om een leerproces.

Het proces van servicewijkontwikkeling kan pas succesvol zijn als we tegelijkertijd werken aan competenties van burgers en met name van hen die moeite hebben met het maken van keuzes of zich moeilijk kunnen uitdrukken. Om het proces van sociale insluiting te bevorderen is het noodzakelijk dat professionals en burgers met zorg- en ondersteuningsvragen leren vragen te stellen en leren door te vragen (Van Biene, 2005). Als er de aankomende jaren onvoldoende aandacht is voor het ontwikkelen van leervermogen van burgers kunnen nieuwe sociale risico’s ontstaan door gevoelens van en ervaringen met uitsluiting. De kans is aanwezig dat bijvoorbeeld burgers met beperkingen, laaggeletterden, ouderen en anderstaligen onvoldoende mondig zijn om hun vraag te formuleren. Er is alle aanleiding om de lokale politiek, de voorzieningen en het onderwijs met behulp van adequaat beleid te helpen voorkomen dat er nieuwe, additionele sociale risico’s ontstaan.

Op de tweede plaats passen de agenda’s van beleidsmakers zowel inhoudelijk als qua perspectief niet altijd bij die van de wijkbewoners. Dit dilemma raakt aan klantempowerment. Het sterker maken van burgers binnen hun sociale context, opdat zij beter in staat zijn controle te hebben over hun leven, vraagt om specifieke rollen. In dit verband worden rollen van burgers en organisaties onderscheiden. De rollen van burgers zijn: de burger als regisseur van zijn eigen leven, de burger als klant, de burger als wijkbewoner, de burger betrokken bij de stad of het dorp. Hiertegenover staat dat organisaties de rol vervullen

van: dienstverlener, partner in de wijk en interactieve regisseur. Organisaties zullen steeds meer hun dienstverlening rondom de vraag en de behoeften van de burgers organiseren. Tegelijkertijd moeten burgers in staat zijn hun punten op de agenda's van de beleidsmakers te krijgen. Klantempowerment werd als volgt verwoord in de lectoraatsaanvraag (Weyers, 2006):

*Hoe meer de burger in staat wordt gesteld zelf het juiste aanbod bij zijn vraag te vinden, des te minder substitutie van welzijnsklachten richting gezondheidszorg plaats zal vinden en des te minder ongewenste en ondoelmatige dienstverlening zal worden geconsumeerd.*

*Geografische afbakening alleen blijkt niet voldoende om tot een transparant en toegankelijk dienstenaanbod te komen. De versnippering en de complexiteit zijn nog dusdanig dat veel burgers niet zelfstandig in staat zijn het juiste aanbod bij hun vraag te vinden, laat staan dat het hen lukt om vergelijkbaar aanbod te beoordelen op geschiktheid voor de eigen situatie. Om dit marktfalen te compenseren worden diverse advies- en consulentendiensten aangeboden. Efficiënter ware het als de burger zelf in staat wordt gesteld de eigen verantwoordelijkheid zoveel mogelijk zelf in te vullen, eventueel met ondersteuning. Hoewel er altijd groepen burgers zullen blijven die ondersteuning bij de vraagafhandeling nodig hebben en diensten die dermate specifiek zijn dat algemene bekendheid ervan niet verwacht mag worden, is er grote winst te verwachten van klantempowerment<sup>2</sup>.*

Op de derde plaats hebben burgers en groepen burgers niet altijd het vermogen om in dialoog nieuwe verbindingen te leggen op wijk- en buurtniveau. Mensen aan elkaar of aan hun straat of buurt binden, dat kan geen gemeente, beleidsmaker of voorziening afdwingen. Buurt- en wijkbinding maken plaats voor buurt- en wijkkeuze. Mensen verbinden zich steeds meer aan een wijk of buurt aan de hand van de verhalen die erover de ronde doen, dan vanwege de plek zelf. Sommige mensen wonen op meer plekken, werken op meer plekken, hebben zorg en ondersteuning nodig op meer plekken. Sommige mensen hebben geen mantelzorg en zijn aangewezen op een goede buur. De roots van mensen liggen steeds vaker elders, bijvoorbeeld in hun land van herkomst. Bij het doen van onderzoek zullen we ons moeten realiseren dat mensen veelvormige leefwijzen hebben en dat een groeiend aantal mensen zich dan ook met verschillende plaatsen verbonden weet. Het lectoraat is voornemens bij te dragen aan het scheppen van condities waaronder die verschillende verbondenheden worden gestimuleerd. Dit komt het meest tot uitdrukking in het aangaan van de dialoog met de burger en het centraal stellen van zijn ervaringen en perspectieven, zoals al eerder opgemerkt. De beleving van kwaliteit van wonen en leven in stad, dorp, wijk, of buurt hangt voor een belangrijk deel af van de mate waarin burgers worden gehoord en verstaan en waarin er daadwerkelijk en snel wordt ingespeeld op

<sup>2</sup> *Klantempowerment: de klant zit in 'zijn kracht' en weet manieren aan te wenden waarmee hij beter in staat is om de juiste dienstverlening bij zijn vraag te verkrijgen.*

## WIJK = BUSINESS

hun vragen. Het doel van het lectoraat is met behulp van onderzoek bij te dragen aan de ontwikkeling van lokale gezondheids- en servicevoorzieningen in de wijk. Een belangrijk uitgangspunt is deze ontwikkeling vorm te geven voor en met wijkbewoners en samen met voorzieningen in wonen, welzijn, zorg en onderwijs, vrijwilligerswerk, mantelzorg en gemeenten.

Het is daarom wenselijk nieuwe experimenten aan te gaan, zoals bewoners en gebruikers van wijken mede aandeelhouder maken van hun woonomgeving. Als er sprake is van uitgifte van nieuwe woningen (na herontwikkeling) kan in de koopovereenkomst bijvoorbeeld geregeld worden dat de eigenaar van de woning ook voor een proportioneel deel eigenaar is van de woonomgeving. Hiervan wordt het beheer in handen gegeven van een coöperatieve vereniging. Veranderingen in die omgeving zijn daarmee onderwerpen waarover gezamenlijk beslissingen moeten worden genomen. De vraag is of dit type aanpak al verbreed kan worden naar zorg- en ondersteuning aan kortdurige en langdurige zorggebruikers, aan ouderen en aan ondersteuners en mantelzorgers. Als in die woonomgeving ook ruimte voor functieverandering en transformatie bestaat, is hiermee een structuur in het leven geroepen die de veranderingen in de wijk door de jaren heen kan begeleiden. Welke plaats kan hierbij aan burgers gegeven worden?

Het lectoraat wil ertoe bijdragen de hierboven uiteengezette dilemma's om te buigen naar perspectieven en de verschillen die naar voren komen te benutten om samen op een hoger plan te komen. Daarbij is een pragmatische houding geboden. Het beschouwen van de sociale processen in de wijk als systeem betekent immers ook dat bewoners en gebruikers betrokken zijn in een leerproces dat de cyclus van ontwikkeling, beheer en verandering begeleidt. Veranderingsprocessen in een wijk hebben volgens de systeemtheorie de eigenschappen dat zij niet statisch zijn, ten dele onvoorspelbaar verlopen in een overigens net zo onvoorspelbare omgeving en flexibel moeten reageren op verrassingen. Het betekent dat er meerdere routes naar één of meer gewenste eindbeelden kunnen bestaan. Het is geen zoeken naar de theorie die alles verklaart of de methode die alles beheerst, maar een telkens proberen te ontdekken van verklaringen voor verschijnselen. Ingrijpen in een wijk moeten we niet zien als poging om te 'beheersen', maar als opereren in een dynamische omgeving. Dat betekent in elk geval dat de ingreep niet een *hit and run* karakter kan hebben: het moet gaan om ruimte laten voor voortgaande ontwikkeling, groei en het verleggen van de koers. Het is dan ook niet nuttig om in één keer een te voltooiën plan op te stellen, maar wel om een langduriger ontwikkelingsproject in te gaan. Pragmatisme zegt ook starten met wat er is en niet met wat er ontbreekt of problematisch is.

Een voorbeeld hiervan is de aanpak *Asset-Based Community Development* (ABCD). Deze uit de Verenigde Staten afkomstige werkwijze mobiliseert de talenten en vaardigheden die in elke lokale gemeenschap aanwezig zijn door van binnenuit te werken aan in econo-

misch, cultureel en sociaal opzicht vitale servicewijken. Het gaat om het ‘vrijmaken’ van de capaciteiten, vaardigheden en hulpbronnen (*assets*), die te vinden zijn bij individuen, (informele) lokale groepen en organisaties en private, gemeentelijke en non-profit instituties (scholen, bibliotheken, ziekenhuizen, politie). Het is gericht op de bestaande maar nog onvoldoende aangeboorde krachtbronnen in en rond een gemeenschap. Het gaat dus niet om het benoemen van behoeften, tekortkomingen en problemen, zoals dat in de gangbare benaderingen het geval is. Het bieden van ondersteuning bij de opzet van een eenmans- of meermanszaak door bijvoorbeeld gemeenten, MKB, kamer van koophandel, zorg- en welzijnsvoorzieningen maakt het mogelijk dat nieuwe risico’s worden aangegaan en patronen in dienstenaanbod worden doorbroken. Hoewel zaken vooreerst sterk op de wijk zelf gericht zullen zijn, zijn externe impulsen welkom wanneer zij aansluiten op de ‘eigen’ rijkdom van wijkbewoners en samenwerkingsverbanden.

### Onderzoekslijn 2: concept ‘wijk = business’

In samenwerking met voorzieningen, organisaties, gemeenten, belangenorganisaties en burgers wordt een concept voor een infrastructuur ontworpen voor duurzame samenwerking en ketendienstverlening op het gebied van wonen, welzijn, zorg en service. Er worden meerdere perspectieven bij elkaar gebracht, onder andere vanuit werken, sport en bewegen, voeding, cultuur en vorming, onderwijs en educatie, veiligheid en vervoer. Voor de duidelijkheid hanteren we de gangbare begrippen zorgketen en ketenzorg. Een zorgketen bestaat uit organisaties die de zorg organiseren en aanbieden. De ketenzorg is een product waar de burger gebruik van kan maken. We merken op dat met name ketenzorg in de wijk nog volop in ontwikkeling is.

Mogelijke onderzoeksvragen zijn de volgende. Hoe zetten we een fundamentele verandering van structuur, cultuur en werkwijzen rondom de servicewijk in gang op systeemniveau? Welke systeemomwenteling maakt de omslag in denken en handelen mogelijk? Hoe en waarmee ontwikkelen we een transitieproces, waarbij machtswisseling en regimewisseling leiden tot nieuwe ideeën voor en visies op servicewijkmodellen? Ook zullen er projecten zijn met concrete leerdoelstellingen, bijvoorbeeld om te weten te komen in hoeverre ICT en domotica de zelfredzaamheid en onderlinge verbondenheid van de mensen in de wijk kunnen vergroten. Inzet is het geheel van gezamenlijke meldbanken, één zorgcentrale, een geïntegreerde achterwacht, één serviceorganisatie en wijkportals (Weyers, 2006).

Een ander concrete aanpak is de wijk als business case, waarbij we inzicht verkrijgen in de kosten en opbrengsten van de oplossing van een of meerdere knelpunten. Een business case dient om de investeringsbeslissingen te onderbouwen. Er liggen dan ook tal van nieuwe mogelijkheden en uitdagingen met de komst van hechtere relaties en vastere

verbindingen om een business case op te zetten. Door gezamenlijke toepassing van keten-informatiesystemen, vraaggestuurde productieplanning en nieuwe logistieke oplossingen krijgen vernieuwingen daadwerkelijk kans.

Toch blijkt de praktijk weerbarstig en zien we eerder fragmentatie dan concentratie in de keten. Diverse zaken kunnen het werken aan wijkambities in de weg staan: het ontbreken van relaties en kennis van wijkgebonden werken; het gebrek aan kennis op het gebied van marketing en conceptontwikkeling; grote zorgaanbieders die binnen de eigen organisatie een ver doorgevoerd doelgroepenbeleid hanteren; de aanwezigheid van bedrijven in de wijk die met een traditionele handelscultuur intensieve samenwerking afremmen; ondernemers die er moeite mee hebben om hun product- en dienstenassortiment ter discussie te stellen ten einde een gevarieerd in plaats van een eenvormig aanbod van diensten en producten te leveren in een wijk.

Schaalvergroting is alom geaccepteerd als ontwikkelrichting voor de sectoren wonen, welzijn en zorg. Helaas staan te veel stoplichten op rood bij individueel ondernemerschap, ruimtelijke ordening, risicodragend vermogen, financieringsmogelijkheden, maatschappelijke acceptatie en samenwerking in de keten. Dit verhindert niet dat er succesvolle initiatieven zijn, maar we zijn van mening dat dit meer en sneller zou kunnen als partijen en bedrijven de wijk als business case oppakken.

Deze onderzoekslijn zal ik hieronder uiteenzetten en in zijn maatschappelijke context plaatsen aan de hand van vijf thema's, namelijk samenwerking in de keten, werken aan duurzame gebiedsontwikkeling, maatschappelijk vastgoed als katalysator, ondernemen in de servicewijk, dienstverlening via ICT, zorgarrangementen en –programma's, grenzen slechten en als laatste, alignment en transitie.

### ***Samenwerking in de keten***

Op verschillende niveaus van dienstverlening - zoals de concrete vraag van de burger of zorgvrager, de vorm van hulpverlening en het beleid - is incidentele en duurzame samenwerking met organisaties op het gebied van zorg, welzijn, onderwijs, werk en huisvesting nodig. Met duurzame samenwerking wordt door het lectoraat bedoeld: een samenwerking die effect heeft voor de burgers en effect heeft op de kwaliteit van professioneel werken. Ontwikkeling van ketendienstverlening krijgt dan ook op diverse manieren gestalte. Stichting Maat en het lectoraat ontwikkelen nieuwe vitale samenwerkingsverbanden tussen zorg- en welzijnsaanbieders, scholen, bedrijven en corporaties, die leiden tot perspectiefwisseling in rollen van aanbieders en competentievergroting van burgers en professionals. De ketenpartners - de vennoten van Stichting Maat, de gemeente en eventueel andere partners - kunnen gezamenlijk een 'Ketenprogramma 2008-2011' vaststellen. De keuze voor de gemeente komt voort uit de invoering van de Wmo, waarbij gemeenten de taak hebben om voorwaarden te organiseren om alle groepen inwoners de kans te geven zo optimaal

mogelijk deel te nemen aan de samenleving (participeren). De keuze om burgers een centrale rol te geven ligt enerzijds in het structureel kenbaar kunnen maken van de dagelijkse en incidentele noden en behoeften, anderzijds gaat het om het (leren) dragen van actieve verantwoordelijkheid voor en het actief deelnemen aan de publieke zaak, in plaats van betrokken te zijn op de publieke zaak zonder actieve deelname en verantwoordelijkheden (Tonkens, 2006). Voor voorzieningen in een wijk geldt dat hun clientèle steeds meer de welzijnsvragen zichtbaar maakt (cursussen, gespreksgroepen, lotgenotengroepen).

De zorgorganisaties verschaffen in netwerken toegang tot bestaande diensten en ontwikkelen nieuwe diensten (ontmoeting, educatie, sport, leren en onderwijs, voorlichting/toegankelijke informatie, vrijetijdsbesteding, servicediensten). Voorzieningen, zorgorganisaties, gemeenten en (groepen) burgers hebben een centrale rol bij de uitbouw van de lokale dienstverlening. Gemeenten, organisaties en burgerinitiatieven anticiperen steeds meer op maatschappelijke ontwikkelingen. Van daaruit ontwikkelen zij proactief beleid en geven zij vorm aan samenwerking met partners.

Centraal in het nog op te stellen ‘Ketenprogramma 2008-2011’ staat de vorming en uitwerking van effectieve, efficiënte, op de burger gerichte ketendienstverlening op lokaal niveau. In het ketenprogramma worden de thema’s en de actiepunten benoemd. Centrale gedachte in het ketenprogramma is dat partners, lokaal en regionaal – daar waar de burger de keten ontmoet – ruimte krijgen om de keten optimaal in te richten. Veel verschillende zorg- en welzijnsvragen kunnen beantwoord worden vanuit servicewijkvoorzieningen. Het kan bijvoorbeeld gaan over de opzet van een wijkteam, een buurtconciërge, een telefonische hulpdienst, dagbesteding en ontmoeting voor ouderen en mensen met een beperking, of een brede schoolvoorziening die intensief samenwerkt met jeugdzorg- en gezondheidsinstellingen. Dit wordt mogelijk door middel van het ontwikkelen van gezamenlijk sociaal beleid en afspraken tussen gemeenten, organisaties, onderwijs, lokale welzijnsorganisaties en particuliere initiatieven. Het is onze taak om de acties en lopende ontwikkelingen van alle actoren die een rol spelen in het aanbieden en ontwikkelen van diensten op elkaar af te stemmen. De maatregelen en middelen waarover deze actoren kunnen beschikken moeten optimaal aangewend worden met het oog op een effectief, efficiënt en coherent beleid voor dienstenontwikkeling.

Organisaties in wonen, welzijn en zorg worden geconfronteerd met lastige onderhandelingen bij de invulling van een gebiedsgerichte aanpak van wonen, welzijn en zorg. Er zijn tal van vragen over het investeren in en exploiteren van diensten en vastgoed voor groepen mensen die zorg en welzijn nodig hebben. Wij stellen de bijdrage van burgers en voorzieningen in samenhang centraal. Een gezonde wijk met een goed zelfregulerend vermogen kan van waarde zijn voor bewoners, het MKB, onderwijs, overheid, maatschappelijke instellingen, vastgoedpartijen en verzekeraars. De vraag is wel: kunnen we die waardecreatie concretiseren en kunnen we aangeven hoe de burger kan profiteren van die waarde-

creatie? Het is een zoektocht om te komen tot verantwoorde exploitatie en daadwerkelijk draagkrachtige partners. In de ontwikkeling van servicewijken gaan we niet alleen uit van wat de ontwikkeling en uitvoering van een servicewijk kost, maar vooral ook van wat ze opbrengt.

### **Werken aan duurzame gebiedsontwikkeling**

Werkgevers en professionals, verzekeraars, gemeenten en burgers nemen steeds nadrukkelijker de rol op zich om de keten van preventie tot en met duurzame participatie zelf in te richten en te beheren. Het gaat naast de uitvoering van gezondheidsbevorderingsprogramma's over een bredere kijk op preventiebeleid (Klazinga, 2006). Preventiebeleid is ook het actief mee laten wegen van participatie bij besluitvorming over wijkontwikkeling, woningbouw en sociaalmaatschappelijke vraagstukken, zoals integratie van mensen met een verstandelijke beperking. Een integraal preventiebeleid probeert over de volle breedte van maatschappij en zorg tijdig gezondheidsrisico's te signaleren en waar mogelijk te beheersen. De deelname van mensen met een verstandelijke en psychische beperking aan de samenleving en wellicht ook de wijze waarop zij economisch en nuttig kunnen bijdragen verdient een systematische aanpak. In de keten wordt het bevorderen van *empowerment* van burgers steeds meer ondersteund, opdat zij zoveel mogelijk zelf de regie van behoud en herstel van gezondheid en gewenste leefomstandigheden in handen nemen. De kwaliteit van ketendienstverlening hangt dan ook steeds meer af van het samenspel tussen de samenwerkende organisaties, het kwaliteitswerken van professionals en de mate van regievoering van burgers. Het is passend dat professionals worden toegerust om participatief te werken en dat zij uitgaan van of rekening houden met de burgers aan wie zij diensten verlenen. Dit betekent in de praktijk dat professionals zich dienen te bekwamen in het dialogisch werken, dat wil zeggen: het gesprek aangaan met de burger en de vraag achter de vraag onderzoeken. De intentie voor participatie, empowerment en vraaggericht werken lijkt er te zijn, maar in de praktijk blijkt deze nog onvoldoende benut en gerealiseerd (Van Biene, 2005).

Werken aan duurzame gebiedsontwikkeling is een permanent proces waarbij de burgers in de gebieden centraal staan. In het proces van gebiedsontwikkeling in relatie tot servicewijkontwikkeling worden drie invalshoeken samengebracht: de unieke kwaliteiten van het gebied zelf (integrale gebiedskwaliteit), de waarden die duurzame leefbaarheid bevorderen en de participatie van burgers in de dienstenketens waar zij gebruik van kunnen maken. We hebben intussen geleerd dat gebruik plaatsvindt door gebruikers. De kwaliteit van een gebied is dus het belang van de gebruikers en iedere vraag over kwaliteit gaat dan ook over het gebruik van het gebied. Deze benadering maakt verder duidelijk dat in een gebied vele belangen en beleidsvelden samenkomen. Het consequent uitgaan van de kwaliteiten van gebieden biedt dan ook een goede ingang voor servicewijkontwikkeling. De gemeente Nijmegen stelde hieromtrent in 2004 een manifest op, *Gebiedsgebonden*

*samen werken op gebied van wonen, welzijn en zorg in de regio Nijmegen.* In het manifest vat de gemeente gebiedsgericht samenwerken samen als ‘een integrale, sectoroverstijgende aanpak van wonen, zorg en welzijn aansluitend op de sociale infrastructuur van het gebied (de wijk, het dorp), dus op maat per gebied en niet centraal bepaald met als doel het verbeteren van de aantrekkelijkheid en leefbaarheid van buurten en van de dienstverlening’.

Aanbieders van wonen, welzijn en zorg in de regio Nijmegen willen samenwerken aan wijken en dorpen waarin mensen veilig en met plezier zo zelfstandig mogelijk kunnen wonen. Zij doen dit door een niet-vrijblijvende samenwerking vanuit het concept gebiedsgericht werken. Partners benutten daarbij de kansen die ontstaan door de ontwikkelingen rond de AWBZ, de Wmo en de verbreding van de maatschappelijke opgave van corporaties, waarover later meer. Gebiedsgericht samenwerken betekent voor de zorgaanbieders ook een gezamenlijke analyse van de behoeften maken, een gezamenlijk plan van aanpak maken en gezamenlijke uitvoering door organisaties die in het gebied actief zijn of dat willen worden. Hierbij is het een voorwaarde dat zorgaanbieders gezamenlijk mede verantwoordelijk zijn voor het reilen en zeilen in de hele wijk. Redenerend vanuit het belang van de klant en dus niet direct vanuit het eigen belang is een belangrijk uitgangspunt. Het manifest vraagt daarnaast aandacht voor de risico’s van gebiedsgericht werken, zoals overcapaciteit of juist ondercapaciteit op regioniveau die ontstaat wanneer alleen de eigen gebieden worden bekeken en niet het grotere geheel, wanneer organisaties lijden aan het *Not Invented Here* syndroom waardoor ze zelf het wiel willen uitvinden en niet leren van de *best practices* en fouten van anderen, of wanneer partners op eigen houtje (hetzelfde) onderzoek gaan doen. De bovenstaande visie en uitgangspunten over gebiedsgericht samenwerken komen goed van pas bij de ontwikkeling van servicewijken.

### ***Maatschappelijk vastgoed als katalysator***

Woningcorporaties werken aan nieuwe professionaliteit en zullen positie bepalen en keuzes maken, omdat ze nu eenmaal niet alles rondom sociale vernieuwing, wonen en leefbaarheid naar zich toe kunnen trekken. Investeren in servicewijkontwikkeling vraagt van corporaties dan ook om nieuwe competenties, zoals het vermogen om vitale coalities te sluiten, het vermogen om te gaan met een hybride positie en het vermogen interne verbindingen te leggen.

Corporaties zullen keuzes maken in taakverbreding. Zij hebben een unieke positie in een wijk, waarbij hun taak van wijkplanning en beheer verschuift naar dienstverlening aan de wijk. Dit vraagt van corporaties een strategisch perspectief, waarbij de traditionele oriëntatie op wonen in de wijk niet meer werkt. Er ontstaat in hoge mate diversificatie. Dit kantelend perspectief komt tot uitdrukking in dienstverlening aan de wijk (leefbaarheid), extra dienstverlening aan huurders, eventuele verkoop van sociale huurwoningen, een rolverschuiving van uitvoerder naar mederegisseur van wijkontwikkeling.

Investeren in vastgoed dat afgestemd is op levensbestendig wonen is investeren in samenlevingsopbouw. Vanuit de lectoraatsopdracht, waarin het klantperspectief centraal staat, stellen we dat het bij wonen in een wijk niet gaat om burgerparticipatie in het beleid van corporaties en overheid, maar om participatie van corporaties en overheid in noden en wensen van burgers.

In een context van zelfstandigheid van corporaties en toegenomen samenwerking vraagt de positie van corporaties om een ander soort management.

Camps (2006, pp. 383) stelt: “Gezien de transities die hybride organisaties moeten doormaken kan verondersteld worden dat het leervermogen van hybride organisaties goed ontwikkeld dient te zijn om niet in een situatie te geraken van ‘cosmetische veranderingen’ (symboliek, taal, niet-fundamentele procesherinrichting)”.

Het vereist management dat in staat is tussen verschillende rollen te schakelen en zowel als ondernemer, als taakuitvoerder en als missionaris te denken. Een corporatie waarin deze competentie ontwikkeld is, zal soepel op het snijvlak van publiek en privaat opereren (Brandsen e.a., 2006a, 2006b). Empowerment is hiermee een passend beleidsprincipe dat uitgaat van de kennis en kracht van burgers, maar ook van die van bedrijven en organisaties. Professionalisering gaat in dit verband dus ook over hoe organisaties, overheid en samenleving in een andere verhouding gezamenlijk lokale problemen kunnen oplossen. Empowerment als strategie voor het management betekent dat bereidheid om verantwoordelijkheden te delen. Het management geeft ruimte aan burgers, zorgvragers en uitvoerders en schakelt de kennis en kracht van de samenleving in voor uitvoering, handhaving en toezicht. Kennis van innovatie en het coachen van de innovatoren zijn nieuwe voorwaarden bij managementsturing.

Vanuit beroepsontwikkeling kan er gewerkt worden aan nieuwe professionaliteit waarbij het niet alleen gaat om probleemoplossend vermogen, gebaseerd op een combinatie van complexe vaardigheden, maar vooral ook om geïnternaliseerde waarden en persoonlijke betrokkenheid, verbonden met een sociale taakopvatting.

In de sociale huursector was een dergelijke professionaliteit tot voor kort moeilijk te benoemen. De afgelopen jaren beginnen zich echter de contouren van nieuwe vaardigheden af te tekenen. Deze waren altijd al aanwezig bij sommige personen en bij enkele organisaties, maar voor het eerst begint nu op sectorniveau duidelijk te worden wat de richting zou moeten zijn waarin een nieuwe professionaliteit zich ontwikkelt. Wie daar succesvol op aanhaakt, kan ver voor de troepen uitlopen (Brandsen e.a., 2006a, 2006b). Woningcorporaties – zoals enkele vennoten van Maat – hebben professionals in dienst die zich met name richten op leefbaarheid en sociaal woongenot. Een wijkaanpak met meer aandacht voor de relatie sociaal-fysiek blijkt duurzamer te zijn, onder meer doordat de bewoners meer betrokken zijn bij de veranderingen in hun wijk, waardoor de fysieke ingrepen de sociale infrastructuur versterken en vice versa. Voor woningcorporaties gaat het niet meer alleen om de staat waarin het woonhuis zich bevindt. Zonder aandacht voor

de sociale component zijn investeringen in de fysieke herstructurering parels voor de zwijnen.

### **Ondernemen in de servicewijk**

Meerdere verschijningsvormen in ondernemerschap kunnen de wijk verrijken. We denken aan: zelfstandige ondernemingen; aan clusterbedrijven in de zorg met een gemeenschappelijke marktfocus; schaalvoordelen en gedeelde faciliteiten; aanbieders van een geïntegreerd pakket aan wonen, welzijn en zorg waarbij de dienstverlener volgens vaste specificaties en volgens vaste contracten verantwoordelijk is voor een bepaalde dienst, volume en kwaliteit. We denken hierbij ook aan franchiseachtige constructies waarbij relatief kleine franchisenemers profiteren van het ondernemerschap en de faciliteiten van de franchisegever. Daarnaast blijft er ruimte voor nichezorg, welzijns- en woonproducten die voor een relatief groot aantal organisaties een prima perspectief kunnen bieden mits een onderscheidende positie kan worden bereikt en behouden. Schaalgrootte speelt bij deze producten een minder dominante rol.

Ook erkennen we de geringe belangstelling voor ‘verpleging en verzorging’ van de afgelopen jaren. Dit vormt een risico en een bedreiging voor het vormgeven van de juiste zorgproductie en het starten van nieuwe zorgorganisaties. Tel daarbij de tot op heden matige aantrekkingskracht van werken in de wijk op en de bedreiging neemt grotere proporties aan. De vraag is hoe de aantrekkingskracht voor werken in de wijk voor hbo’ers en mbo’ers verbeterd kan worden.

### **Dienstverlening via ICT**

Kansen voor ondernemers zijn ook te vinden in de ICT. Dienstverlening via ICT en Internet, die ketendienstverlening faciliteert en ondersteunt, staat nog in de kinderschoenen en dient verder ontwikkeld te worden. Ontwikkeling van ICT-dienstverlening in de wijk zal, waar mogelijk en wenselijk, parallel lopen aan andere ontwikkelingen. Technologieën ten behoeve van het servicewijkconcept worden verder ontwikkeld. Bij de toepassing van deze systemen in het servicewijkconcept wordt steeds uitgegaan van de ideale situatie, waarin de mogelijkheden die ICT biedt volop worden benut in werkprocessen van professionals en informatievoorziening aan burgers. Hierbij zal ruim aandacht zijn voor de beroepsontwikkeling van informatievaardigheden, zodat studenten en professionals leren werken met toegepaste ICT-systemen. Aansluiten bij de landelijke ontwikkelingen voor lokale digitale ketendienstverlening (Luxemburg, 2006) en relevante beroepsontwikkeling, krijgen overigens ook een specifieke plek in de andere drie onderzoekslijnen.

Daarnaast worden toepassingen als *E-mental health* steeds vaker gebruikt als ondersteuning bij of zelfs alternatief voor de reguliere hulpverlening. Of dat een verrijking of een verschraling is, moet nog uit onderzoek blijken. Die vraag is eigenlijk nog niet te beantwoorden. Wat we wel weten, is dat het potentiële bereik van het huidige hulpaanbod op

internet groot is en dat het bereik van de reguliere preventie nu ontoereikend is. Internet is in die zin een goede mogelijkheid om het bereik te vergroten. Het lectoraat zal hier pas een onderzoekslijn aan verbinden als er in de praktijk een gerichte vraag is. In de context van de ontwikkelingen van een servicewijkconcept is het echter raadzaam het thema digitale dienstverlening op de agenda te houden, zodat tijdig technische mogelijkheden en oplossingen in beeld worden gebracht.

Al met al vraagt de toepassing van hoogwaardige technologieën, bijvoorbeeld op het gebied van elektronische patiëntendossiers, domotica en sociale alarmering, forse investeringen in het technische productieproces en in automatisering en efficiency. Traditionele vormen van financieren, ook voor ander dan digitaal zorgaanbod, zullen niet afdoende zijn. Ondernemers moeten voldoende risicodragend kapitaal gaan opbrengen. Tekort aan risicodragend kapitaal kan de groei van de zorgproductie belemmeren. Het is nog bij lange na niet uitgekristalliseerd wat goede oplossingsrichtingen zijn als het gaat om het dragen van risico, maar het is denkbaar dat het zal gaan om nieuwe financieringsvormen, waarbij vooral risicodragende gelden beschikbaar komen, om een andere kijk op financiering van ondernemers in clusters, franchiseachtige constructies en integraties, om een verschuiving van (stichtings)eigendommen naar samenwerkingsverbanden en om het aantrekken van extern risicodragend kapitaal (beleggers) met een laag rendement, maar ook een laag risico. Laat aanbieders en bedrijven hiertoe een *pool* van ondernemers vormen die verzamelen en weer uitzetten.

Tot slot. Door de schaalvergroting die de afgelopen jaren in wonen, welzijn en zorg is toegenomen, krijgen managementteams, staffuncties en middelmanagement bij steeds meer zorgorganisaties gestalte. Er ontstaat meer lijnmanagement en minder ondernemerschap. De vraag is welk type manager op hbo-niveau in de zorgketen nodig is. Kan de wijk een hefboom zijn voor nieuwe vormen van management en nieuwe typen managers, of zijn er geen managers nodig? Denken we meer aan zelforganiserende wijkteams met een bepaalde sturings- en regelcapaciteit? Bestaat het risico dat met de opkomst van managers het ondernemerschap verdwijnt? Durven we deze kritische vragen te stellen en durven we te zoeken naar alternatieven die aansluiten bij het klantperspectief?

### **Zorgarrangementen en -programma's**

Het ontwikkelen en aanbieden van zorgarrangementen en -programma's heeft hoge prioriteit, opdat versnippering van zorgaanbod wordt voorkomen. Beide termen worden veel door elkaar gebruikt. In het belang van de lectoraatsopdracht worden ze hier nadrukkelijk onderscheiden.

Een *zorgarrangement* is een op basis van het zorgtraject van de zorgvrager samengesteld aanbod van producten en diensten, dat in de ogen van de zorgvrager optimaal bijdraagt aan het omgaan met de problemen die hij ervaart en waarbij de hij zelf de middelen in

handen heeft om een op maat gesneden individueel arrangement samen te stellen. De zorgvrager weet zo wat hij binnen welke termijn kan verwachten en welke energie dat van hem en de hulpverlener(s) vraagt. Hij kan de zorg vooraf beoordelen, overleggen over alternatieven, keuzes maken en de zorg achteraf toetsen. Het zorgarrangement dat met de zorgvrager wordt gemaakt kan gaan over verzorging/verpleging, werk, dagbesteding, sociale contacten, omgaan met geld, vrijetijdsbesteding, burenruzie of het huishouden. Het *zorgprogramma* biedt materiaal voor een systematische aanpak van (pathologische) problemen van de zorgvrager. Een zorgprogramma bewerkstelligt afstemming, coördinatie en continuïteit in de zorg en bevordert gelijkgericht handelen van professionals. Het bevat achtergrondinformatie en bestaat uit allerlei praktische instrumenten die afzonderlijk zijn te gebruiken. De informatie en instrumenten zijn bestemd voor hulpverleners. In een zorgprogramma is de behoefte van een specifieke groep mensen op het gebied van zorg- en dienstverlening in kaart gebracht. Per zorgprogramma staat beschreven wat nodig is om gezondheidsproblemen, effecten van de aandoening of ziekte, te verminderen of op te lossen en andere relevante zaken. Het instrument zorgprogramma ondersteunt het gezamenlijk en gestructureerd inhoud geven aan vraaggestuurde zorg binnen de zorgketen. Er zijn voor bepaalde doelgroepen al verschillende zorgprogramma's in omloop, zoals voor ouderen en voor mensen met diabetes mellitus, met een Cerebraal Vasculair Accident (CVA) of met een verstandelijke beperking.

Er is steeds meer vraag naar een combinatie van zorgprogramma's en zorgarrangementen, waarbij het gaat om wonen, zorg en service, de zogeheten woon-zorg-servicearrangementen.

Tegelijkertijd zal het gaan om de (kosten)effectiviteit van alternatieven voor traditionele zorg, bijvoorbeeld bij kleinschalig wonen voor mensen met dementie en *e-health* interventies voor mantelzorgers. Daarnaast is het in dit voorbeeld van belang de (kosten)effectiviteit van bestaande interventies ter ondersteuning van mensen met dementie en hun familie te onderzoeken.

Bij het opstellen van zorgprogramma's en -arrangementen zal het noodzakelijk zijn aan te sluiten bij de ontwikkeling van: de zorgketen en de transmurale Diagnose Behandeling Combinaties (DBC's), bij de uitkomsten van kwaliteitsmetingen en klanttevredenheidsonderzoeken en bij ICT-mogelijkheden. Daartoe moeten vraag en aanbod transparant worden gemaakt. In de servicewijkontwikkeling zal expliciet aandacht zijn voor het ontwikkelen en het leren werken met zorgarrangementen en -programma's. Vraagstukken hieromtrent kunnen projectmatig worden voorgelegd aan relevante onderwijsafdelingen en lectoraten.

Om ontwikkelde kennis en inzichten maximaal te benutten, zal in het lectoraat sprake zijn van *mainstreaming*. Het doel van *mainstreaming* is de instrumenten, werkwijzen en resultaten die in het lectoraat en andere lectoraten worden opgebracht op te nemen in nieuwe en lopende projecten. In deze onderzoekslijn wordt onder meer gebruikgemaakt van het

onderzoeksrapport *Zorgcoördinatie, ketenzorg en ketenregie* van Van den Hout (2006), voormalig lector Zorgmanagement aan de HAN. Dit onderzoek was een verkenning op de functies van zorgcoördinatie in het werkveld ten behoeve van onderwijsontwikkeling in de beroepskolom. Het onderzoek richtte zich op *care, cure*, wonen en welzijn en was explorerend van aard. Eén van de belangrijke ontwikkelingen die het onderzoek aangeeft, is dat sturing van de dienstverlening in toenemende mate plaatsvindt vanuit de vraag van de cliënt of burger. We sluiten aan bij een aantal concrete onderzoeksbevindingen. Het perspectief en de belevingswereld van de burger zijn uitgangspunt en leidend beginsel bij het geleverde of te leveren aanbod. De zorg en ondersteuningsactiviteiten en arrangementen worden opgebouwd vanuit de activiteiten en de context van de burger. De opeenvolgende contactmomenten met de professional of ondersteuner hangen samen met het systeem van ketendienstverlening en zullen richtinggevend zijn voor de organisaties die onderdeel uitmaken van de zorgketen. Uiteindelijk is de ketendienstverlening voor de individuele burger de basis voor een individueel ondersteunings- of zorgtraject (Van den Hout, 2006).

Een laatste belangrijk aspect is dat onderzoeksresultaten bijdragen aan het daar waar kan reduceren van dure zorg, zodat langdurige zorggebruikers ook op termijn over de nodige zorg kunnen blijven beschikken. We mogen aannemen dat de bijdragen die het lectoraat gaat leveren en de onderzoeken die zij gaat uitvoeren raakvlakken hebben met de instituties die bij de Wmo centraal staan: de gemeente, het individu, de lokale organisaties en netwerkverbanden (Manshanden e.a., 2006).

### ***Grenzen slechten***

Om zorgketens vanuit vraagsturing vorm te geven, moeten grenzen tussen instellingen, sectoren en regio's zo veel mogelijk geslecht worden. Ze mogen althans geen doorslaggevende rol spelen. Het type ondersteuning en zorg dat in wijken wordt aangeboden, is opgebouwd uit arrangementen die burgers deels zelf samenstellen en deels bepaald worden door indicatiestellingen. Een arrangement is samengesteld uit verschillende diensten die vanuit meerdere instellingen worden aangeboden. De diensten kunnen geleverd worden door een zorg- of welzijnsinstelling en/of in de vorm van buurtdiensten en gemaksdiensten en/of door instellingen en bedrijven uit andere sectoren en branches. Soms is er transdisciplinaire en/of bovenregionale en samenwerking nodig. Dit illustreert de complexiteit van de zorgvragen en onderstreept de noodzaak van zorgvernieuwing, intersectorale samenwerking, digitale netwerken, expertiseontwikkeling en competentieontwikkeling van professionals.

Wat opvalt, is de invloed van maatschappelijke ontwikkelingen uit de omgeving van zorg- en welzijnsorganisaties op hun strategie. Er wordt door bestuurders steeds meer 'naar buiten' (*inside-out*) gekeken. Vooral wet- en regelgeving van de overheid zijn zeer bepalend en creëren soms een afwachtende houding bij aanbieders. Ketendienstverlening vraagt op

korte termijn om een herdefiniëring van strategie. Bijvoorbeeld: strategie is positie kiezen ten opzichte van de omgeving en niet het blijven functioneren dankzij die omgeving. Er wordt wegens tal van ontwikkelingen op het gebied van sociale vernieuwing veel afgewenteld op de dynamische en complexe omgeving en er worden veel netwerken geformeerd, maar het zal meer en meer nodig zijn standpunten in te nemen.

De vertaling van omgevingseisen naar beleidsopgaven vindt vaak op gevoel plaats en vanuit de focus van de bestuurders. Strategisch beleid en de persoonlijke inbreng van de bestuurder zijn nauw verbonden. De turbulente omgeving, met haar vooruitzichten en uitdagingen, biedt kans en gelegenheid de interne organisatie aan te passen (*outside-in*). Met behulp van instrumenten, het betrekken van stakeholders bij het kiezen van positie en het vervolgens monitoren van de resultaten kan adequaat strategisch beleid gevoerd worden in een dynamische omgeving (Van den Hout, 2006).

### **Alignment en transitie**

Het onderzoeken van het bestaande evenwicht waar organisaties op kunnen terugvallen en het zoeken naar nieuwe stabiliteit in dienstenstromen waar verschillende organisaties in werken, is een richtinggevend proces. We gaan ervan uit dat de procesbenadering de impliciete regels, het referentiekader en het gedrag van bestuurders en professionals gaandeweg verandert. Bij een gunstige ontwikkeling op het gebied van servicewijkontwikkeling kunnen aspecten als strategie, ketenzorg voor burgers, de zorgketens met hun werkprocessen, burgers en zorgvragers en, tot slot, professionals, positief conditionerend worden en kan er sprake zijn van *alignment*. We onderscheiden hierbij verticale en horizontale alignment. Verticale alignment richt zich op de strategie van de ketenorganisaties, visieontwikkeling en attitudeverandering van professionals en burgers. Horizontale alignment anticipeert op de ervaringen van burgers die gebruikmaken van de door samenwerking vormgegeven keten. Het in balans brengen van verticale en horizontale alignment kan volgens Labovitz en Rosansky (1997) alleen tot volledige betrokkenheid van professionals leiden als deze gericht is op de burgers of zorgvragers. Deze theoretische gedachtegang spreekt ons aan bij het vormgeven van de onderzoeksopdrachten, omdat deze immers ook vanuit klantperspectief worden opgezet. Desondanks kunnen we lang onderweg zijn als het gaat om het in balans brengen van verticale en horizontale alignment. Een aanvullende benadering die we als versnellingsvariabele kunnen zien om de servicewijk tijdig op orde te hebben, is de benadering van transitie management.

Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties, en natuur en milieu (Rotmans, 2003). ‘Transitie’ in het Nederlandse zorg- en welzijnsbeleid duidt op een integrale maatschappelijke vernieuwing die wenselijk wordt geacht vanuit het streven naar een duurzame samenleving. Rotmans gaat bij transitie sturing uit van de volgende uitgangspunten.

Enerzijds is top-down sturing van maatschappelijke verandering een illusie, anderzijds geven bottom-up bewegingen onvoldoende richting aan verandering. Wat wel kan is een combinatie van top-down en bottom-up sturing: vanuit een maatschappelijke visie zoeken, leren en experimenteren. Sturen betekent dan bijsturen, beïnvloeden en aanpassen. Deze benadering spreekt ons aan, omdat we weten dat ‘klantperspectief’ ook betekent dat de vraag van de burger of zorgvrager gesteld wordt vanuit een bepaalde omgeving op een bepaald moment (context) en dat het evengoed gaat om beschikbare middelen. Sturing van onder-af combineren met sturing van boven-af lijkt een goede middenweg om tot resultaat te komen en nodigt uit tot dialoog en visieuitwisseling.

We moeten echter over het sturen van transitieprocessen niet te lichtvaardig denken. In transitie draait het om het doorbreken van gangbare systemen, handelingspatronen, en denkwijzen (Loeber, 2003; Rotmans, 2003). Een transitie is daarmee een overgang naar structurele veranderingen in het denken en handelen van betrokken actoren en in de institutionele arrangementen waarbinnen zij opereren en waaraan zij met hun handelen direct en indirect vormgeven. Transitie nemen doorgaans enkele decennia in beslag, hebben een multi-actor karakter en er zijn vaak verschillende beleidsdomeinen tegelijk bij betrokken. Transitieprocessen worden hierdoor gekenmerkt door onzekerheden. Deze hebben voor een groot deel betrekking op de ontwikkeling van kennis, technologische mogelijkheden en verlies van organisatie-identiteit. Daarnaast zijn transitie vooral ook onzeker vanuit politiek-maatschappelijk perspectief: omdat op samenlevingsniveau een omslag in denken en handelen vereist wordt, is draagvlak van zowel de politiek als de burgers een voorwaarde. Deze onzekerheden roepen de vraag op in hoeverre transitieprocessen beïnvloedbaar en stuurbaar zijn. Met de term ‘transitiemanagement’ impliceert Rotmans (2003) dat transitie, hoe complex ook, te managen zijn.

In welzijn, wonen en zorg zijn verder twee op het eerste gezicht tegenstrijdige processen zichtbaar: integratie en differentiatie. Integratie betekent bijvoorbeeld dat de schotten tussen de ‘grote drie’ uit de klassieke ouderenzorg – de thuiszorg, het verzorgingshuis en het verpleeghuis, in die volgorde – geslecht worden. Enkele jaren geleden werd er nog van uitgegaan dat integratie uiteindelijk zou leiden tot een vorm van ketendienstverlening waarbij de schakels in de keten door regiefunctionarissen tot soepel en gevolgtijdelijk samenspel konden worden gebracht. Maar het beeld van de ketting is te simpel gebleken voor wat er intussen zichtbaar begint te worden. Nederland is op weg naar een uitermate gedifferentieerd landschap waarin ook allerlei andere, niet gevolgtijdelijke of seriële combinaties mogelijk zijn. Het wordt niet één ketting, maar een netwerk van kettinkjes. Zo wordt bijvoorbeeld de ouderenzorg ten langen leste net zo pluriform als de Nederlandse bevolking economisch, sociaal en cultureel al is. Het wordt ook steeds duidelijker dat ‘welzijn’ als volwaardige dienstverlening thuishoort in die keten van kettinkjes. Welzijn is onmisbaar is de smeeroil van georganiseerd sociaal contact. Net als ouderen zijn er tal van doelgroepen die werken aan ‘eigen’ ontschotting.

Het is van belang deze ontschotting in een gezamenlijke opdracht, zoals wenselijk bij servicewijkontwikkeling, vorm te geven vanuit een werkwijze die uitgaat van transitiesturing. Het vormen van nieuwe coalities en leercommunities waarin visievorming mogelijk wordt, is een eerste gezamenlijke opdracht van Stichting Maat en het lectoraat. De vraag is, zoals ik eerder aangaf: hoe en waarmee ontwikkelen we een transitieproces, waarbij machtswisseling en regimewisseling leiden tot nieuwe ideeën en visies voor servicewijkmodellen? Een andere vraag is: hoe en waarmee kunnen nichespelers hun macht zo ontwikkelen, dat een nicheregime ontstaat dat in staat is het huidige regime te vervangen?

Bij het proces van servicewijkontwikkeling zullen herkenbare verdedigingsmechanismen rond belangen in de vorm van weerstanden van institutionele, bestuurlijke, economisch en sociale aard voorbijkomen. Hiermee komen we op een andere belangrijke onderzoeksvraag: in welke vorm gaan we richting geven aan transitieprocessen, zodat visies en betekenisgeving leiden tot een gedragen servicewijkmodel? In eerste instanties denken we niet aan stuurgroepen, projectgroepen en werkgroepen die met regelmaat vergaderen. We kiezen voor leercommunities en het creëren van leerpraktijken die uitnodigen tot het inbrengen van verschillende meningen en opvattingen, met de mogelijkheid deze tijdelijk op te schorten om nieuwe opties en alternatieven toe te laten en de beste boven te halen. Daartoe worden mensen uitgenodigd die kunnen bijdragen met bepaalde kennis en kunde. Het is ook mogelijk dat mensen de leercommunity verlaten, omdat hun inbreng minder of niet meer relevant is voor het proces. Voorop staat ieders inbreng en pas daarna geldt de hiërarchische positie als mogelijk entreebewijs. Kortom: de voorkeur gaat uit naar een open systeem van kennisverbindingen met wisselende professionals. Een vereiste is dat de leercommunity door een vaste persoon die de regie voert wordt geleid. Een evolutionaire vorm van sturing, waarbij het gaat om het scheppen van voorwaarden en condities en het nemen van besluiten, heeft de voorkeur.

Bij aanvang van de leercommunity kunnen analyses van visie(vorming) gemaakt worden. Het kan voor de trekrichting van transitieprocessen op de lange termijn van belang zijn om hieruit indicatoren van effectiviteit en duurzaamheid te selecteren. Op basis van een theoretische verkenning op collectieve visievorming van bestuurders en burgers krijgen we inzicht in de mate waarin zij sociaal en wederkerig leren (beide termen licht ik later toe). De resultaten en inzichten kunnen in de beroepspraktijk en het onderwijs worden gebruikt.

### Onderzoekslijn 3: sociale buurteconomie

De sociale economie staat in Nederland in de kinderschoenen, maar er is een groeiende belangstelling voor dit fenomeen. Het gaat om een andere manier van ondernemen. Wie zijn deze ondernemingen? We kennen ze als buurtdiensten, gemaksdiensten, beschutte

werkplaatsen, kringloopcentra, voedselbanken, et cetera. Hun andere manier van werken vraagt bijzondere aandacht. Staat heel ons economische gebeuren in het teken van winst maken, dan hebben al deze ondernemingen ondanks hun grote verscheidenheid één gemeenschappelijk kenmerk: allemaal streven ze op één of andere manier in de eerste plaats naar maatschappelijke winst. Vaak maken ze werk van de tewerkstelling van kansengroepen, maar het spreekt vanzelf dat ze evengoed fraaie toekomstperspectieven bieden aan jongeren met een diploma op zak of gelegenheid bieden om leerervaring op te doen. De sociale economie staat ondanks die eerder genoemde groeiende belangstelling nog niet in de handboeken. Ze komt nog niet voor in bachelor- en masteropleidingen.

In België geven de Vlaamse ministers het onderwerp 'de sociale economie in het onderwijs' een centrale plaats waarmee zij werken aan de volgende doelstellingen: studenten en docenten in contact brengen met het concept en het brede werkveld van de sociale economie en studenten sensibiliseren voor een carrière in deze sector die niet alleen boeiende loopbanen maar vooral ook perspectief op een betere samenleving biedt (Ministerie van de Vlaamse gemeenschap, 2002).

De dienstverlening zoekt naar het combineren van bovenstaande mogelijkheden om het wijkconcept handen en voeten te geven. Vooreerst worden drie duurzame doelen onderscheiden, te weten het creëren van wijk- en buurtdiensten door burgers die graag iets voor anderen betekenen, het ontwikkelen van competenties van burgers via het aanbieden van servicediensten en het ontwerpen van de herinrichting, de herijking, de vormgeving en het onderhoud van maatschappelijke verbanden c.q. nieuwe gebiedsgebonden infrastructuur waarmee het zorg- en ondersteuningsaanbod met betrekking tot wonen, werken, leren, zorg, welzijn, veiligheid en leefbaarheid kan worden aangeboden.

De maatschappelijke context van deze onderzoekslijn zal ik beschrijven aan de hand van een drietal thema's, namelijk leren van participatie, sociale meerwaarde en innoveren van beroepsonderwijs.

### ***Leren van participatie***

Actieve burgers zijn zich emanciperende of geëmancipeerde burgers die over een aantal competenties beschikken, zoals taal-, spreek- en schrijfvaardigheden. Emancipatie heeft betrekking op (het ontwikkelen van) een minimaal niveau van maatschappelijke kennis, mondigheid en communicatief vermogen. Emancipatie betreft zowel individuen als groepen. Vanzelfsprekend heeft emancipatie te maken met sociaal beleid, waaraan al decennialang een simpel scenario ten grondslag ligt waarvan de eindsituatie 'zelfredzaamheid' of 'zelfstandigheid' is.

Al bij de aanpak van het ontwikkelen van servicewijken moet aandacht zijn voor het reduceren van complexiteit en het begrijpbaar maken van zaken voor burgers. Aansluiten bij de voorkennis en ervaringen van burgers en professionals maakt het mogelijk dat ideeën begrepen en gedragen worden. Hiermee ontstaan draagvlak en begrip voor gewenste

veranderingen en vernieuwingen in de eigen omgeving. Het inzetten van impliciete werkwijzen die ruimte maken voor een ontmoeting met anderen, dialoog, visie-uitwisseling, reflectie en actie, stelt mensen in de gelegenheid hun vermogen tot zelfstandig denken en doen te ontwikkelen (betekenisgeving). In relatie tot anderen ontwikkelen mensen competenties en ontstaat zelfontplooiing (Logister, 2005).

Het is van belang veel aandacht te besteden aan relaties en contacten in de samenleving, omdat conceptuele beleidskaders, beleidsteksten, nota's, documenten en 'praten over' nu eenmaal niet leiden tot vernieuwing c.q. toerusting van burgers en professionals. Ons actieterrein in deze onderzoekslijn spitst zich dan ook toe op de ontwikkeling van diensten die geleverd worden in de nabijheid van de gebruiker. Het kan gaan om georganiseerde dienstverlening door professionals of burgers. Zij spelen in op persoonlijke noden van gebruikers: zorg en verzorging, kleine huishoudelijke hulp zoals poetsen en strijken, begeleiden van ouderen en zieken in hun thuissituatie, boodschappendienst, klein particulier tuinwerk, et cetera. Maatschappelijke buurtdiensten richten zich daarnaast op maatschappelijke noden: buurtrenovatie, veiligheid op straat, verbeteren van leefmilieu, verbeteren van mobiliteit, laagdrempelige informatie, toegankelijke winkels, behoud van cultuur, et cetera.

Een duurzame ontwikkeling van servicewijken vraagt van gemeenten, voorzieningen, instanties en burgers duurzaam lerende relaties aan te gaan. Ieder moet zichzelf als onderdeel van die wijk zien. In combinatie met de noties over participatie van burgers, regie over eigen leven en (zelf)sturing van burgers kan dit leiden tot nieuwe arrangementen die ontstaan uit het samenspel van voorzieningen en burger, van politiek en publiek. Met nieuwe arrangementen kan worden ingegrepen op sociaal, economisch en sociaal-cultureel vlak. De 'lerende wijk' ontstaat als de participerende organisaties en burgers van een wijk zich een deel van de wijk voelen. Voor het ontwikkelen van de servicewijk betekent dit het beïnvloeden van het gedrag van wijkbewoners, de activiteitenpatronen en de inrichting van de wijk naar een meer duurzaam karakter. In een lerende wijk wonen mensen die leren. Dat betekent dat de transformatie moet uitgaan van de wensen en de voorstellen die zij zelf ontwikkelen.

We constateren tegelijkertijd een democratische paradox, omdat de besluitvorming aan kwaliteit kan inboeten wanneer burgers zaken enkel beoordelen en niet naar de achtergrond, de oorzaak en de verklaring zoeken. Zo kunnen direct omwonenden verzet plegen tegen de komst van een servicecentrum, omdat zij denken dat ze overlast krijgen door de af- en aanrijdende auto's. Een vorm van beslissingsbevoegdheid die tot meer overweging uitnodigt, is de doordachte meningspeiling (*deliberate polling*). Hierbij gaat het niet om het presenteren en laten beoordelen van een plan, maar om het actief begeleiden van het keuzeproces dat leidt tot een plan. In feite kan niemand het wijkgebeuren in zijn geheel

overzien. Juist om die reden is het van belang in gesprek te zijn en te blijven over wat opvalt, wat anders kan en wat goed gaat. De dialoog is nodig om te voorkomen dat wijkbewoners voor de meest simpele keuze gaan. Met behulp van het gesprek kunnen we de valkuil ‘u vraagt, wij draaien’ vermijden. Ervaringen met toekomstdebatten, wijkpanels, wijkgesprekken en dergelijke leren dat in een situatie waarin mensen gestimuleerd worden om serieus over vragen na te denken ook doordachte antwoorden worden gegeven. De doordachte meningspeiling is een constructivistische methode die tijdens bijeenkomsten de werkelijkheid zoals de burgers die ervaren bespreekbaar maakt. Het bespreken van de verschillen en alternatieven maakt dat we tot nieuwe en andere inzichten komen. Meningspeilingen zijn bruikbaar als voeding aan en controle op de uitkomsten van een gezamenlijk afwegingsproces.

Deze onderzoekslijn sluit aan bij de afspraak die de Europese Unie in 2000 heeft gemaakt, namelijk dat de lidstaten zich in tien jaar moeten ontwikkelen tot staten met een duurzame economische groei met meer werkgelegenheid en een hechtere sociale cohesie. Onderwijs is een belangrijk middel om deze ambitieuze doelstelling te realiseren. Onderwijsinstellingen moeten ruimte creëren om leerlingen, deelnemers en studenten te stimuleren zich optimaal te ontwikkelen en zich voor te bereiden op een plek op de arbeidsmarkt in nieuwe functies en taken. Deze aanpak vraagt om ondernemende, competente en flexibele mensen (SER, 2002). Dit stelt hoge eisen aan de manier waarop jongeren en volwassenen (met en zonder beperkingen) deze competenties verwerven en onderhouden. Het beroepsonderwijs (vmbo, mbo en hbo) speelt hierin een cruciale rol. De nieuwe arbeidsmarkt vraagt beroepsonderwijs dat zich ontwikkelt tot een meer ‘arbeidsnabije’ sector, waarin professionals leren hoe maatwerk (differentiatie) geboden wordt.

### **Sociale meerwaarde**

Bijzondere aandacht gaat uit naar het onderzoeken van mogelijkheden voor het inschakelen van burgers, de sociale meerwaarden en het ontwerpen van relevante curricula. Bestaande en nieuwe initiatieven van individuele burgers en belangengroepen worden onderzocht op de mogelijkheid voor inschakeling in de ketendienstverlening (*cross-support*) in de combinatie van werken en leren of vrijwilligerswerk.

Het aanbieden van buurtdiensten in het kader van werk en arbeid en het coördineren van buurtdiensten krijgen eveneens aandacht. Deze trend is landelijk volop in ontwikkeling en geeft mogelijkheden voor het ontwerpen van nieuwe leerlijnen en doorstroom in de beroepskolom, instroom en aansluiting op de arbeidsmarkt en talentontwikkeling. Er kan actieve samenwerking gegenereerd worden tussen onderwijs en werk, zorg, particulier initiatief, welzijn en wonen. Deze samenwerking zien we steeds meer als voorwaarde om te kunnen voldoen aan de vragen en wensen van burgers. We zullen aandacht hebben voor het inschakelen van burgers die zelf – al dan niet georganiseerd – diensten willen leveren aan medeburgers (buurt-, nabijheids- en gemaksdiensten). Het gaat hierbij doorgaans om

praktische dienstverlening zoals huishoudelijke zaken, boodschappenhulp, klussenhulp of maaltijdvoorzieningen, persoonlijke aandacht en ondersteuning voor mensen met verminderde mobiliteit of zelfredzaamheid. Hierbij zullen we aansluiten bij lopende initiatieven. Ook kan er commerciële dienstverlening worden aangeboden in de vorm van centra waar gemaksdiensten worden ingekocht, zoals een boodschappenservice of een hondenuitlaat-service, bedoeld voor mensen die minder mobiel zijn, tijd willen besparen of het gemak ervan willen hebben.

Bij wijk- en buurtdiensten gaat het om de integratie van maatschappelijke baten en sociale meerwaarden voor alle betrokken partijen, betrekking hebbend op vijf aspecten. Zo moet, ten eerste, de dienst de kwaliteit van leven van de persoon verbeteren (sociale meerwaarde van de dienst) en is, ten tweede, de gebruiker meer dan alleen klant (sociale meerwaarde voor de gebruiker); hij geeft mee vorm aan de dienst en participeert in de ontwikkeling daarvan. Vaak zijn mensen tegelijkertijd consument en producent. Buurtdiensten versterken, ten derde, de sociale netwerken, de sociale cohesie en de leefbaarheid van een buurt (sociale meerwaarde voor de buurt). Buurtbewoners leren elkaar feedback te geven op de diensten, zodat deze continu aangepast en verbeterd worden. Bovendien kunnen zij in buurtdiensten op maat bijleren. Ten vierde: de noden waarop wordt ingespeeld zijn nabij en soms lijfelijk (sociale meerwaarde in het ervaren van nabijheid). Een persoon treedt in de privé-sfeer van de ander. Niet alle nabijheidsdiensten hebben overigens een directe link met een buurt. Er wordt, ten slotte, werk gecreëerd voor hen die uit het arbeidsproces zijn geraakt of niet eerder hebben gewerkt (sociale meerwaarde van werken en leren). Mensen kunnen moeilijk bemiddelbaar zijn op de arbeidsmarkt of een arbeidsbeperking hebben en toch werkervaring willen opdoen. Zij kunnen bij gunstige omstandigheden via opleiding en werk doorstromen naar regulier werk.

We gaan in bovenstaande niet uit van probleemgroepen, maar kansengroepen, omdat burgers in deze zienswijze actief bijdragen aan de samenleving. Er kan sprake zijn van een gestructureerd en georganiseerd beleid voor het inschakelen van kansengroepen. Deze denkrichting vraagt om rekening te houden met de volgende punten. Ten eerste moet de dienstverlening kunnen plaatsvinden in rechtvaardige omstandigheden. Dat betekent dat de verschillende doelstellingen slechts bereikbaar zijn indien de kwaliteit van de dienstverlening en van de arbeid gewaarborgd zijn. Daarvoor is het noodzakelijk dat gezocht wordt naar mogelijkheden voor het creëren van duurzame werkgelegenheid met aandacht voor leerprocessen en kwalificatie voor de werknemers (kwaliteitsbewaking op lange termijn). Ten tweede mogen de nieuwe vormen van ondersteuning de bestaande dienstverlening niet in gevaar brengen. De bedoeling is uitdrukkelijk daar een bijkomend aanbod te bieden waar de bestaande markt lacunes vertoont (veel voorkomend vraagpatroon, soort dienst, et cetera), onbestaand of ontoereikend is. Ten derde streeft de ontwikkeling van de buurtdiensten uitdrukkelijk naar een grotere rechtvaardigheid, dat wil zeggen dat in het volledige aanbod aandacht moet zijn voor alle bevolkingsgroepen en meer in het bijzonder de

toegang verzekerd moet zijn voor lage inkomensgroepen. Ten vierde kunnen de diensten gericht zijn op zowel personen als groepen.

Lokale dienstverlening biedt de ruimte om breder te werken aan nieuw dienstenaanbod, actief burgerschap en klantperspectieven. Lokale dienstverlening verwijst naar alle diensten voor en door burgers die in samenhang lokaal worden aangeboden door burgers en partners op het gebied van wonen, werken, leren, zorg, welzijn, veiligheid en leefbaarheid. We hebben in de toelichting op de voorgaande onderzoekslijnen gesproken over het belang burgers te betrekken bij de servicewijkontwikkeling en gesteld dat we vooral uitnodigend en ondernemend moeten zijn, opdat burgers kunnen deelnemen aan initiatieven op wijk- en buurtniveau (participerend ondernemen).

Deze onderzoekslijn gaat in op het completeren van de sociale architectuur. Dat wil zeggen dat er netwerken van relaties, samenwerking, communicatie en coördinatie, ondersteunende overeenkomsten, leiderschapsrollen, principes en maatregelen nodig zijn om burgers het vertrouwen te geven dat het daadwerkelijk nut heeft dat zij vrijwillig bijdragen aan de sociale kwaliteit van leven in hun wijk. We noemen het samenspel tussen burgers en organisaties de samenwerkingseconomie of solidaire economie. Er wordt gehandeld uit respect voor de medemens. Samen werken aan kwaliteit van leven is de drijvende kracht, waarin wederzijdse ondersteuning, zelfbeschikking en beheersing van eigen verantwoordelijkheid centraal staan. Deze ideële benadering, die in Nederland in tal van projecten en samenwerkingsinitiatieven als visie wordt gehanteerd, vraagt om sociale sturing. Het zal nodig zijn om kennis, vaardigheden, persoonlijke en gezamenlijke leertrajecten te ontwikkelen en immateriële en materiële vergoedingen te realiseren, zodat burgers optimaal kunnen functioneren in de wijk.

Voor betrokken organisaties, voorzieningen en gemeenten geldt steeds meer de slogan 'wijkgericht wat kan en stedelijk wat moet'. Het is bovenal wenselijk een lokaal wijkbeleid te ontwikkelen dat dicht bij de mensen en gericht op hun actieve betrokkenheid is. Het zal nodig zijn met burgers en partijen nieuwe infrastructuren te ontwikkelen die burgers in de gelegenheid stellen snel en gemakkelijk over de gevraagde diensten te beschikken.

### ***Innoveren van beroepsopleiding***

De projecten en onderzoeksactiviteiten van dit lectoraat zullen steeds in het kader staan van servicewijkontwikkeling. Met de kenniskringleden zal kennis worden opgedaan over leer-competentieontwikkeling van burgers en van docenten/studenten (Van Biene, 2005). De (uitvoerings)praktijk van het onderzoek en de overdracht van kennis tussen burgers en onderzoekers staan centraal, waarmee het onderwijs in eerste instantie *practice based* wordt. Vervolgens kan die kennis getoetst worden aan ander wetenschappelijk onderzoek en wordt de onderwijspraktijk evidence based. *Evidence-based* onderwijs is mogelijk wanneer het onderwijs in onderzoeksvaardigheden (het oefenen) en de praktijk waarin die onderzoeksvaardigheden aangewend worden (het uitvoeren) zich beter met elkaar gaan

verstaan, de dialoog aangaan, samenwerken, aanwezige kennis expliciteren en benutten. Of, beter gezegd: wanneer de oefening in en uitvoering van onderzoek hechter verbonden zijn.

Met het arbeidsmatig ontwikkelen van buurt- en nabijheidsdiensten kunnen we bijdragen aan een vernieuwingsslag. Hiertoe is het noodzakelijk dat het beroepsonderwijs innoveert en samenwerkt met partners in de regio op het gebied van werk, zorg, wonen en welzijn. Deze partners dienen bereid te zijn laaggeletterden, anderstaligen, mensen met een arbeidsbeperking, mensen die ver van de arbeidsmarkt afstaan en mensen met een bijzonder lage inkomenspositie in te schakelen opdat zij kansen krijgen ervaring op te doen in wijk- en buurtdiensten.

#### Onderzoekslijn 4: onderzoekspracticum

De lectoraten aan de Nederlandse hogescholen zetten zich in om met behulp van wetenschappelijk verantwoord onderzoek de relatie tussen de opleidingen en het beroepenveld te versterken. Ook dit lectoraat wil een onderzoekstraditie vestigen met kennis die rechtstreekse antwoorden geeft op vragen uit het werkveld; kennis dus die direct toepasbaar is. Het louter inventariseren van kwaliteiten en capaciteiten ten behoeve van (meer) onderzoek of beleid is uit den boze. Het lectoraat zoekt naar manieren van onderzoek waarbij (groepen) burgers met elkaar en aan activiteiten en perspectieven verbonden worden. Het voorstel is de pragmatische en constructivistische benaderingen te volgen en aansluiting te zoeken bij sociaal leren en bij wederkerig leren (Van Biene, 2005). Sociaal leren is aan de orde als groepen in nieuwe, onverwachte, onzekere en moeilijk te voorspellen omstandigheden aan oplossingen werken vanuit een competentie- in plaats van een deficiëntiebenadering. Sociaal leren is kritisch reflexief, want het stelt de uitgangspunten van de vertrouwde probleemdefinities en de vertrouwde oplossingen ter discussie. Wederkerig leren vertrekt vanuit de sociale actie tussen burger en professional, waarbij de vraag van de burger bepaalt welke competenties de professional moet inzetten. De professional reflecteert op zijn eigen kennis- en handelingsvermogen in plaats van dat hij vanuit zijn routines handelt. Hij vraagt zich bij de vraag van de burger af of hij de competenties in huis heeft om te ondersteunen; zo niet, dan gaat hij actief aan de slag om die competenties te verwerven. Sociaal en wederkerig leren maken maximaal gebruik van dialoog en reflectie. Beide zijn actiegericht. Op basis van hun concrete ervaringen ontwikkelen betrokkenen kennis over de werkelijkheid, die ze weer omzetten naar actie en het opdoen van nieuwe ervaringen.

Het lectoraat wil de ervaringen met het ontwikkelen van nieuwe theorievorming ten behoeve van wijkontwikkeling omzetten naar vakkennis en beroepsontwikkeling. We maken hierbij gebruik van ervaringen met de doordachte meningspeiling en met het

aanspreken van burgers op hun talenten en mogelijkheden (*empowerment*). Sociaal en wederkerig leren opent interessante perspectieven op het gebied van vak- en beroepsontwikkeling. Professionals leren hoe ze hun eigen leercompetenties kunnen ontwikkelen en zorgvragers en anderen die ondersteuning vragen kunnen helpen bij het ontwikkelen van hun competenties. Het doel is burgers een nieuw gevoel van actorschap te geven, alsmede een gevoel van verantwoordelijkheid voor de omgeving en het eigen handelen.

Kenmerkend voor onderzoek van dit lectoraat is verder dat het in opdracht plaatsvindt, dat het een concreet complex probleem moet helpen oplossen en dat de opdrachtgever de kwaliteit beoordeelt. Het gaat minder om verklaren en meer om ontwerpen, innoveren en verbeteren. De maatschappelijke en professionele ontwikkelingen vragen structurele aandacht. Onderzoeken zijn dan ook verbonden met de beroepspraktijk en het onderwijs en dragen bij aan professionele, beroepsmatige ontwikkelingen in het veld en in de opleiding. Onderzoek wordt vanuit een leerinfrastructuur ingebed en leidt tot kwaliteit van werk, competente studenten en docenten. Kennis uit onderzoeken kan geïmplementeerd worden. Docenten en studenten die onderzoek verrichten binnen het lectoraat besteden aandacht aan methoden en technieken voor het analyseren, sturen en evalueren van complexe maatschappelijke vraagstukken en problemen. Maatschappelijke problemen hebben een grote invloed op de samenleving en de cultuur. Het is daarom van belang dat dit soort problemen en hun verloop in de tijd methodologisch goed onderzocht, begeleid, en begrepen wordt.

Maatschappelijke problemen zijn in de regel ook complex. Veel sociaalwetenschappelijk onderzoek heeft betrekking op onderzoekseenheden van twee of meer niveaus die in elkaar genest zijn. Voorbeelden van zo'n geneste structuur zijn docenten binnen de onderwijsorganisatie, studenten binnen de projectopdrachten, burgers met hulpvragen binnen een wijk en meetmomenten binnen individuen. Vanuit diverse achtergronden is het van belang om de eenheden op meerdere niveaus tegelijkertijd en in hun wisselwerking te bestuderen, bijvoorbeeld bij vragen over contexteffecten, micro-meso samenhang, ontwikkelingsprocessen of de effecten van de diverse niveaus op elkaar. We begeven ons met deze ambitie op een nog nader te verkennen terrein. We zullen eerst nieuwe empirische data verzamelen binnen de samenleving teneinde deze vervolgens om te zetten naar gestandaardiseerde onderzoeksconstructies. Om dit te bereiken is het nodig dat er kenniscirculatie tot stand wordt gebracht tussen deelnemende partners, het werkveld en de onderzoekers. Kenniscirculatie vereist dat er gevalideerde antwoorden op vragen zijn en dat deze antwoorden weer in dialogen ingebracht kunnen worden. De kennis wordt op die manier gesocialiseerd, kan worden bewaard en is geschikt voor gebruik en hergebruik. Kenniscirculatie vraagt om infrastructuren die uitnodigen om ons gedrag te sturen (gedragskoppelingen), zodat we houvast ervaren in wat we doen en ervaren. Tegelijkertijd moeten we ons ervan bewust zijn dat bijvoorbeeld een aangeboden dienst werkt zolang

het werkt (viabiliteit) en inwisselbaar moet zijn voor weer een ander aanbod. Dit past bij vraaggestuurd werken, waarbij voortdurend nieuwe vragen beantwoord moeten worden. Het vereist ook een hoge omloop van kennis en kunde.

### ***Kenniskring en communities of learning***

Dit lectoraat stelt als doel bij te dragen aan de kwaliteit van het onderwijs door middel van kenniscirculatie en aan de kwaliteit van zorg en welzijn door middel van kennisontwikkeling en toepassing. Onderzoek wordt uitgevoerd door vier leden van de kenniskring, onder verantwoordelijkheid van de lector. De kenniskring bestaat uit docenten aan de bachelor- en masteropleidingen van de faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij en VDO opleidings- en adviescentrum, en waar nodig andere faculteiten van de HAN. Allen zijn ervaren docenten of onderwijskundigen met behoefte aan wetenschappelijke onderbouwing van hun vak. Waar wenselijk nemen docenten van andere faculteiten deel aan onderzoek en projecten.

Servicewijkontwikkeling vergt inbreng van verschillende deskundigen. Het lectoraat kent daarom meerdere kenniskringen in de vorm van *communities of learning* en een kernkring (de vier kenniskringleden en de lector). Een community of learning werkt aan een specifieke onderzoekslijn, zodat parallelle ontwikkeling van de servicewijk kan plaatsvinden. Deelnemers aan de communities zijn professionals, studenten, projectleiders en anderen die een actieve bijdrage kunnen leveren aan het betreffende onderzoek dan wel vraagstuk. De lector draagt zorg voor integratie van proces- en onderzoeksresultaten tussen de communities onderling en tussen de communities en Stichting Maat en het werkveld. De docenten dragen zorg voor integratie naar de onderwijsseenheden. De communities maken gebruik van E-place, een digitaal kennisnetwerk, dat gedurende de lectoraatperiode de opgedane kennis over servicewijkontwikkeling opslaat en geschikt maakt voor hergebruik binnen en buiten de hogeschool. E-place meet tevens of daadwerkelijk kenniscirculatie van docenten en studenten plaatsvindt. Met behulp van een elektronische leeromgeving (Dirkx e.a., 2006) wordt onderzocht of constructivistische werkwijzen – het construeren en ontwikkelen van kennis van professionals, voortbouwend op eigen voorkennis en kennis van anderen – leiden tot informatievaardigheden. Daarnaast stellen we ons de vraag of de sociale interacties in servicewijkontwikkeling – die in de (deel)onderzoeken aan de orde zijn – leiden tot nieuwe informatie, kennis en leren van docenten, studenten, professionals en andere betrokkenen die bijdragen aan de lectoraatsopdracht. Onder begeleiding van de docent nemen studenten interactief deel aan collectieve leerprocessen en leercommunities. Het lectoraat wil actief werken aan het leren vastleggen van nieuwe kennis en het bevorderen van de beschikbaarstelling van kennis voor toekomstig gebruik. Kennis die docenten en studenten ontwikkelen binnen de lectoraatsopdracht wordt vastgelegd in essays en werkdocumenten, presentaties en scripties. Het lectoraat wil zorgdragen voor ontsluiting van deze kennis en informatie ten behoeve van de samenwerkende organisaties en de

werkpraktijk van alledag. Bepaalde functionarissen en/of afdelingen kunnen geautoriseerd worden om gebruik te maken van deze kennis. We denken hierbij aan Stichting Maat en de vennoten, leden van de assessorenraad, kenniscentra en opleidingsafdelingen van participerende organisaties en andere direct betrokkenen die bijdragen aan het lectoraat.

Er wordt direct bij aanvang van de kenniskring gestart met het Onderzoekspracticum. Het lectoraat stelt docenten en andere direct betrokkenen in de gelegenheid onderzoekskennis- en vaardigheden te ontwikkelen zoals het kunnen onderscheiden van verschillende typen onderzoek, soorten data en bronnen, het formuleren van onderzoeksvragen en het ontwerpen van vragenlijsten, het weten wat wel en niet kan met data-analyse en het kennen van de verschillende meetniveaus van data, het interpreteren van de gegevens, het in de praktijk brengen van het geleerde, het schrijven van onderzoeksverslagen en het coachen van anderen bij hun onderzoek. Docenten kunnen bij het uitvoeren van hun onderzoeksopdrachten gebruik maken van collectieve en individuele coaching. Hiermee wordt beoogd dat direct de juiste slag gemaakt wordt en de juiste leerervaring voor het ontwikkelen en uitvoeren van onderzoek wordt opgedaan. Het lectoraat ziet deze aanpak als een diepte-investering in competentieontwikkeling van docenten. Centraal staat het leren omzetten van wetenschappelijke kennis naar praktijkkennis. Het doel is dat de opgedane kennis en kunde direct in de werkpraktijk gebruikt worden. Het uiteindelijke doel is dat de kennis via een korte weg de burger bereikt.

### ***De burger als co-researcher***

Deze burger is echter niet alleen afnemer van kennis. We gaan ervan uit dat de burger participeert in het onderzoeksproces en dienen rekening te houden met de mogelijkheid verschillende soorten data te verbinden. De burger als co-researcher is mogelijk bij verschillende onderzoeksmethoden, zoals de nominale groepstechniek. Deze techniek wordt gebruikt om in bijeenkomsten opvattingen en ideeën over vraag en aanbod, bestaande of nog te ontwikkelen dienstenaanbod scherp te krijgen. Burgers nemen deel aan panels, dialoogbijeenkomsten, consumentenplatforms, cliëntenraden, et cetera. Daarnaast nodigen gebruik van reflectieve onderzoekstechnieken uit tot dialoog en actie. Tot slot wordt bij het ontwikkelen van het instrument voor vraaganalyse hulp geboden bij vraagarticulatie: ook gebruikers met (ernstige) beperkingen worden gestimuleerd om op eigen wijze hun (belevings)wereld duidelijk te maken. Daarmee krijgen onderzoekers zicht op de ervaringen met en wensen tot de door hen verleende zorg.

Maar ook de professional is co-researcher. Op korte termijn zal er een duidelijke vraag zijn naar hoogwaardige zorgverleners en ondersteuners die hun kennis en kunde inbrengen in de maatschappelijke steunsystemen (*community support systems*). Het is van belang te onderzoeken welke (nieuwe) rollen professionals zullen gaan vervullen en welke beroepsontwikkeling moet plaatsvinden. Zorgverleners en ondersteuners zullen vermogens dienen te ontwikkelen om multi- en transculturele, verpleegkundige, sociaal-ago-

gische, psychiatrische en psychologische kennis, sport, vrijetijds- en voedingskennis te coördineren en te integreren in tal van individuele levenssituaties. Het lectoraat werkt aan een regionale en lokale kennisinfrastructuur voor gekwalificeerde professionals door structureel bij te dragen aan de verbetering en innovatie van de beroepspraktijk en aan kennisontwikkeling in het werkveld. Voortgaande professionalisering in opleiden en kennisproductie moet herkenbaar zijn. Doel van onderzoek moet zijn dat het een meetbare bijdrage levert aan de kwaliteit van het onderwijs, aan de oplossing van professionele vraagstukken en aan de stimulering van kenniscirculatie. Dit willen we bereiken door toegepast onderzoek en actieonderzoek en door het integreren van onderzoeksvaardigheden in het onderwijs.

De kenniskring staat als *communities of learning* dus model voor het scheppen van ruimte voor verschillende vormen van participatie van docenten, studenten, wijkbewoners, werkveld en anderen die bijdragen aan servicewijkontwikkeling. Binnen het lectoraat worden, nogmaals, onderzoeksmethoden gebruikt die bijdragen aan sociale vernieuwing. In feite geeft iedereen die meedoet ook mee vorm aan het onderzoeksproces. Iedereen is *full-partner* in leren. Actieonderzoek is inmiddels een containerbegrip geworden waarin alle onderzoeksvarianten die de onderzochten in enigerlei mate betrekken bij het onderzoek worden ondergebracht. De nieuwere vormen van actieonderzoek (Eldom en Chisholm, 1993) voegen enkele elementen toe die van belang zijn. Deze vormen gaan ervan uit dat verschillen in machtsverhoudingen (hiërarchie) aanwezig zijn en dat taal en communicatie een rol spelen. Voorts is hun uitgangspunt dat participatie tegenwoordig meer dan vroeger de volledige samenwerking tussen onderzoeker betekent en dat zowel burgers als onderzoekers kennis ontlenen aan het onderzoek. Ervarend leren geldt voor onderzoekers en deelnemers aan het onderzoek. Externe en interne deskundigen werken zo hand in hand om tot een oplossing van praktische vragen te komen. Voorts is het ontwikkelen van een theoretische onderbouwing voorwaarde voor geslaagd onderzoek: de praktijk ontwikkelt theorie en andersom. Tot slot worden methoden en technieken van narratief onderzoek veelvuldig gebruikt om het werkelijke leven zichtbaar te maken in plaats van een gereduceerd aftreksel daarvan van cijfers en statistische analyses.

### **Nieuwe theorievorming**

Nieuwe sociale praktijken vragen om nieuwe theorievorming die geschikt is om nieuwe concepten te ontwikkelen. Het lectoraat ziet het als een geïntegreerde opdracht om nieuwe theorievorming te ontwikkelen over interventiestrategieën en –methoden en over het werken in de wijk. *Self-design*, *democratische dialoog* en *multi-level networking* zijn in hedendaags actieonderzoek sleutelbegrippen geworden. De nieuwe ideeën in de wereld van het actieonderzoek stellen ook de betrekkingen tussen wetenschap, kennis, leren en actie ter discussie. Oudere varianten van actieonderzoek deden dat ook, maar niet zo eenstemmig als de nieuwere. Het nieuwere actieonderzoek is een multivariabele discipline aan het worden. Het model heeft als kenmerk dat de nieuwe versie van actieonderzoek

een zelfontwikkeld systeem genereert. In deze onderzoekslijn wordt dit geïmplementeerd als een zelfontwikkeld leersysteem. Grofweg samengevat verandert het zelfontwikkeld onderzoekssysteem omgevingen, helpt het intenties tot veranderen te onderbouwen, verzamelt het systematisch data gedurende een bepaalde tijd, geeft het systematisch feedback en is het actief in interactie met de betrokkenen. Vertaald naar het zelfontwikkeld leersysteem in dit lectoraat betekent dit dat we leeromgevingen en leerruimtes veranderen, de sociale architectuur ondersteunen met het instrument voor vraaganalyse en de onderbouwing van de noodzaak tot de ketendienstroom en de sociale economie, met de kenniskring, de projecten en de communities of learning reflecteren en evalueren en dat we reflectie-in-actie toepassen.

### ***Kenniscirculatie***

Binnen de HAN is kenniscirculatie een belangrijk uitgangspunt en het zal nodig zijn binnen het lectoraat leerpraktijken in te richten die dit ook daadwerkelijk mogelijk maken. Met de leerinfrastructuur die in het zelfontwikkeld leersysteem wordt geboden en met actieonderzoek sociale vernieuwing zien we hiertoe mogelijkheden. Het lectoraat wil in het ontwikkelen van deze specifieke onderzoekslijn de functie van aanjager op zich nemen. We zien het dan ook als leerproces voor alle betrokkenen binnen het lectoraat om al werkende en lerende aan deze lijn bij te dragen. We zullen specifiek op zoek gaan naar mogelijkheden voor actieonderzoek. Het durven aannemen van een reflectieve en kritische houding en hierbij passende omgangsvormen is een vereiste. In dialoog zijn over maatschappelijke thematieken kan persoonsvormend en inzichtgevend zijn voor iedereen.

Wat heeft het lectoraat te bieden aan zijn thuisbasis, de HAN? Het lectoraat kan uitkomsten aandragen die van belang zijn voor de kennisontwikkeling en kenniscirculatie vanuit de HAN in het bijzonder de faculteit Gezondheid Gedrag en Maatschappij of een bijdrage leveren aan inzichten voor ontwikkeling van de organisatie van onderwijs en dienstverlening. Dit zal bijdragen aan professionalisering van de medewerkers van de HAN. Daarnaast ziet het lectoraat een taak in de ontwikkeling van het onderwijs en de professionalisering van docenten. Daarbij gaat het om het herkennen van problemen in de beroepspraktijk, het ontdekken van nieuwe mogelijkheden door technologische toepassingen zoals domotica, het opbouwen van de dynamiek van buurten en wijken door systematische kennisontwikkeling en het meten, evalueren en doorvertalen van effecten op levenskwaliteit naar nieuwe onderzoekslijnen.

De strategie die we volgen om deze missie te laten slagen bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste leveren we onze inspanning aan de positionering en profilering van die beroepsgroepen van de faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij (GGM) en van andere faculteiten aan de HAN die een relatie hebben met het domein van het lectoraat. Ten tweede zullen we in de HAN kennis en vaardigheden binnenhalen op het terrein van (maatschappelijke) dienstverlening en gezondheid. Ten derde gaan we op de manier die ik eerder heb aangegeven verworven kennis en inzichten doorvertalen naar het onderwijs. De activitei-

ten van het lectoraat concentreren zich in concreto op onderzoek en toolontwikkeling, op het ontwikkelen en verzorgen van onderwijs, masterclasses en cursussen en op het ondersteunen van bedrijven bij hun innovatieve informatiesysteemontwikkeling.

### Assessorenraad

Het lectoraat heeft een onafhankelijke positie van waaruit de kennis uit de verschillende vakgebieden in onderlinge samenhang aangeboden wordt aan het bedrijfsleven en de overheid. Dat betekent niet, en na alles wat ik reeds gepresenteerd heb zal dit niet als een verrassing komen, dat er geen samenwerking plaatsvindt. Integendeel. Naast de communities of learning, waarin professionals, studenten, projectleiders en anderen een actieve bijdrage leveren aan het betreffende onderzoek dan wel vraagstuk, kent het lectoraat ook een assessorenraad.

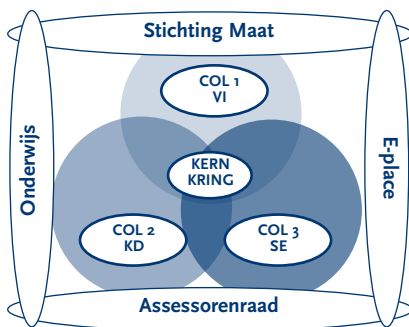


Fig. 1: organogram van het lectoraat

De belangrijkste taken van de assessoren zijn periodiek (3-4 keer per jaar) kritisch bijdragen aan de sturing en richting van het programmabeleid van de kenniskring, opdat dit programma naadloos aansluit bij wat servicewijkontwikkeling vraagt. De assessorenraad wordt samengesteld met enkele vennoten van Stichting Maat en vertegenwoordigers van de onderzoekswereld, het bedrijfsleven, het onderwijs, de volksgezondheid, gemeente, kennisinstituten en universiteiten.

De assessorenraad richt zich in een brede context op vragen als: wat is de servicewijk, wat levert de servicewijk op, wie heeft daar economisch baat bij, is beperking van zorgconsumptie mogelijk in een servicewijk, waarmee wordt de wijk een businessconcept, welke transities zijn nodig tussen aanbieders om tot ketendienstverlening te komen? We verdiepen ons in de volgende vragen. Wat is duurzame gebiedsexploitatie en wat is er voor nodig om dit te praktiseren? Maken we gebruik van traditionele herstructurering of leveren investeringen in de sociale en fysieke infrastructuur meer op? Wat zijn de consequenties voor het beroepenveld en het kennis- en opleidingsniveau van de professionals?

### ***Sturen op evidence-based practice***

De faculteit Gezondheid Gedrag en Maatschappij (GGM), waar het lectoraat onderdeel van is, heeft de ambitie om een voorname rol te spelen als regionaal kennisinstituut voor welzijns- en gezondheidszorg. Het lectoraat en de door de lector (be)geleide kenniskring dienen aan deze ambitie een bijdrage te leveren door te sturen op *evidence-based practice* in het domein van wonen, welzijn en (gezondheids)zorg. Samenwerking is dus heel belangrijk. Er zijn veel spelers in het veld van servicewijkontwikkeling en het is voor de kwaliteit van zorg, welzijn en wonen belangrijk dat die spelers elkaar kennen en goed met elkaar samenwerken. Voor het lectoraat geldt hetzelfde. Ook daar is samenwerking absoluut noodzakelijk om kwalitatief hoogwaardig onderzoek en onderwijs af te leveren. Vanwege de diversiteit aan vraagstukken die opgelost moeten worden binnen de servicewijken zal het lectoraat vragen en projecten voorleggen aan andere lectoraten binnen de HAN. Het is denkbaar dat wijkontwikkelingen zoals geschetst in deze rede vraagt om een strategische dialoog met de faculteitsdirecties over de vormgeving en opbouw van onderwijs, specifiek de opleidingseenheden die te maken hebben met sociale vernieuwing. Dit sluit aan bij het streven van de HAN naar verdere professionalisering en samenwerking tussen de verschillende opleidingseenheden. Ook de ontwikkeling van een actueel opleidingsaanbod past geheel binnen haar doelstellingen. Om die reden beijvert de faculteit Gezondheidszorg Gedrag en Maatschappij (GGM) zich om de ‘markt’ te voorzien van hoogopgeleide beroepsbeoefenaars die op basis van scherp gedefinieerde en getoetste beroepscompetenties breed en flexibel inzetbaar zijn en zich kunnen aanpassen en aansluiten op snel veranderende omgevingen. De bachelor-masterstructuur past goed in dit streven.

Servicewijkontwikkeling in brede zin – in al haar facetten – heeft raakvlakken met onderwijs op het gebied van gezondheidszorg, economie en management, informatica en communicatie, logistiek en gedrag en maatschappij. Er wordt daarom samengewerkt met: HAN Toptalent, het HAN Smart Business Center (HAN SBC), het netwerk van regionale ondernemers, opleidings- en adviescentrum VDO en Health Valley Netherlands. Er wordt afstemming en uitwisseling gezocht met zowel lectoraten binnen en buiten de HAN, als ook met lokale, regionale, landelijke en buitenlandse projecten, kennisinstellingen en universiteiten. Samenwerking met organisaties en voorzieningen is van belang om te kunnen voorzien in de behoeften van het werkveld (Hüsken & Verkerk, 2006a, 2006b).

We zullen ons strategisch dienen te beraden op hoe de kwaliteit van het onderwijs in relatie tot verandering in de competenties van de opgeleide beroepsbeoefenaars verbeterd en geactualiseerd dient te worden betreffende maatschappelijke en sociale vernieuwing. Het gaat hierbij minder om taakschikkingen binnen het onderwijs en meer om verbeteren en actualiseren van sociale visies en het leren werken in werkprocessen die zich afspeelen in de maatschappij – dus niet per se in een instelling of voorziening. Voor leerlingen/studenten

in de beroepskolom mbo en hbo gaat het om ontwikkeling van beeldvorming en concretisering van sociale visies op een duurzame en leefbare wijk. Tegelijkertijd gaat het om het vergroten van het kennisniveau over sociale wijkontwikkeling in relatie tot fysieke wijkstructurering (andere woonomgeving, andere zorgomgeving, andere werkomgeving), werken met digitale informatie- en kennissystemen en uitwisseling van informatie tussen wonen, zorg en welzijn en het verhogen van de bekwaamheid tot toepassing van deze kennis.

## DANKWOORDEN

---

Geachte luisteraars en lezers, dank voor uw aandacht voor al mijn plannen. Ik ben mij ervan bewust dat ik veel ambities heb uitgesproken. Ik ben mij er ook van bewust dat het hier gaat om een stap in een proces en dat er nog een lange weg te gaan is. Over vier jaar hopen wij u meer te kunnen zeggen over de servicewijk.

Bijzonder dank ik diegenen die mij deze taak toevertrouwen: het College van Bestuur en de Directie van de faculteit Gezondheid, Gedrag en Maatschappij van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Stichting Maat en de vennoten. Ik hoop dat u geïnspireerd bent geraakt om uw ideeën over servicewijken te delen en te concretiseren en hoop van harte dat wij elkaar in de toekomst vaak zullen tegenkomen.

Er is belangrijk werk te doen in een toekomst die gisteren al is begonnen.

## Literatuur en referenties

Biene, M. van (2005). *Wederkerig leren. Georganiseerde leerondersteuning van mensen met een verstandelijke beperking en professionals*. Eburon, Delft.

Brandsen, T., Donk, W. van de, & P. Kenis (2006). Conclusie: van veldslagen in de lucht naar kennis voor theorie en praktijk. In T. Brandsen W. van de Donk en P. Kenis (red.). *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Lemma, Den Haag (pp. 421-36).

Brandsen, T, Farnell, R., Cardoso Ribeiro, T. (2006) . *Diversificatie van Woningcorporaties*, Stichting Futura, Tilburg.

Camps, T. (2006). Leiderschap en hybriditeit. In T. Brandsen, W. van de Donk en P. Kenis (red.), *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Lemma, Den Haag (pp. 373-86).

Deblonde, M. & Warrant, F. (2003). *Science and Precaution in Interactive Risk Evaluation: Theoretical Framework*. Pragmatische Federale Overheidsdienst Wetenschapsbeleid. University of Antwerp. Antwerpen, België.

Dirkx, A., Drent, M., Reitzema, H., Roon, R. van, Tieleman, I., Timmers, C. & Theuns, A. (2006). Leren kenniswerken: een nieuwe werkvorm. *Onderwijsinnovatie*, 4/ 2006.. Open Universiteit Nederland (pp. 17-25). [www.du.nl/kenniswerk](http://www.du.nl/kenniswerk)

Dougherty, D. (2000). *Structuring practise-based knowledge in service organizations*. Maklu-Uitgevers nv., Antwerpen/Apeldoorn.

Elden, M. & Chisholm, R.F. (1993). Emerging varieties of action research: introduction to the special issue. *Human relations: studies towards the integration of the social sciences*, Vol. 46, 2, 121-298.

Hout, T. van den (2006). *Zorgcoördinatie, ketenzorg en ketenregie*. Rapport van een onderzoek in het kader van de beroepskolom mbo-hbo. Lectoraat Zorgmanagement, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Nijmegen.

Hüsken, F.A.H. en Verkerk, P.J. (2006a). *Indicatoren voor de evaluatie van lectoraten in het Hoger Beroepsonderwijs. 'Van informatie naar Inzicht'*. Consort Adviseren bij organiseren. Groenekan.

- Hüsken, F.A.H. en Verkerk, P.J. (2006b). *Stand van zaken lectoraten in het Hoger Beroepsonderwijs. 'De golven zetten door'*. Consort Adviseren bij organiseren. Groenekan.
- Joosten, R., & Hendriks, B. (2006). *Woonservicegebieden in Nijmegen*. Gemeente Nijmegen. Nijmegen.
- Klazinga, N.S. (2006). Naar een gezond preventiebeleid. *Medisch contact*, 61 nr.15, 14 april 2006.
- Labovitz, G., & Rosansky V. (1997). *The power of alignment. How great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. New York: John Wiley & Sons.
- Leent, M., van. (2006). Wijken van waarde. Zoektocht naar een duurzame gebiedsexploitatie. *Het idee van duurzame gebiedsexploitatie*. Provincie Noord-Brabant en Stichting Futura, (pp. 7–20).
- Leys, M. (2003). *Preferenties en competenties van consumenten. Kiezen in zorg*. Uitgave van ZonMw onder begeleiding van de programmacommissie Vraagsturing. Pallas Offset, Den Haag.
- Loeber, A. (2003). *Inbreken in het gangbare. Transitie management in de praktijk: de NIDO-benadering*. NIDO, Leeuwarden.
- Logister, L. (2005). *John Dewey. Een inleiding tot zijn filosofie*. Damon, Budel.
- Luxemburg, B. (2006)., Digitaal Klantdossier bedient de burger.. *Sociaal Bestek*. Elsevier Overheid, Den Haag, 02-2006. [www.sociaalbestek.nl](http://www.sociaalbestek.nl)
- Manifest (2004). *Gebiedsgebonden samen werken op het gebied van wonen, welzijn en zorg in de regio Nijmegen*. Groesbeek.
- Manshanden, J., Mootz, M. & Verhagen, S. (2006). *Inhoud stuurt beweging. Drie scenario's voor het lokale debat over de WMO*. Raad voor Maatschappelijke ondersteuning. B.V. Uitgeverij SWP, Amsterdam. [www.adviesorgaan-rmo.nl](http://www.adviesorgaan-rmo.nl)
- Mathijssen, C., Snick, A., Stroobants, V. & Wildemeersch, D. (2003). Activeren tot actief burgerschap: de casus van buurt- en nabijheidsdiensten. *Vaktijdschrift Vorming*, 18 (2) (pp. 79-102).

Ministerie van de Vlaamse gemeenschap. Afdeling Jeugd en Sport (2002). *Jongeren bouwen Europa. De promotie van actief burgerschap en de participatie in een pluralistische democratie en samenleving*. Brussel, België.

Rotmans, J. (2003). *Transitiemanagement. Sleutel voor een duurzame samenleving*. Koninklijke Van Gorcum, Assen.

Sensor (2007). *Vernieuwing elektronische leeromgeving*. <http://insite.han.nl/sco/scholar>

SKO Stichting Kennisontwikkeling HBO (2005). *Rapport van de Commissie Tussentijdse Evaluatie Lectoren en Kenniskringen*. Den Haag. [www.skohbo.nl](http://www.skohbo.nl)

Sociaal-Economische Raad (2002). *Koersen op vernieuwing. Advies over macro-doelmatigheid, innovatiebeleid en beroepspraktijkvorming in het (middelbaar) beroeps-onderwijs*. Uitgebracht aan de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Publicatienummer 12. Den Haag.

Tonkens. E. (2006). *Meerjarenkader onderzoek en onderwijs 2005-2009*. Bijzondere leerstoel Actief Burgerschap, competentieontwikkeling en toerusting. Universiteit van Amsterdam, Amsterdam. [www.actiefburgerschap.nl](http://www.actiefburgerschap.nl)

Weyers, P. (2006). *Lectoraatsaanvraag Servicewijkontwikkeling en klantempowerment*. Stichting Maat, Nijmegen. [www.stichtingmaat.nl](http://www.stichtingmaat.nl)