

Vitale verbindingen in het sociale domein

Over Brede Scholen, Kulturhusen etc.

Ardi Roelofs programmeleider

Op reis met een zoekvraag nemen we u mee door afwisselend landschap. De tekenen die we zoeken hebben betrekking op de interactie in het sociale domein, op die plekken waar bestuurders en managers elkaar ontmoeten en samenwerken als partners in een gezamenlijke fysieke omgeving: het multifunctionele gebouw. In dit gebouw werken zij met elkaar vanwege een opgave in het sociale domein. De reis gaat langs Brede Scholen, Kulturhusen, Moeder-Kindcentra en Brede Boerderijen.

Uitgangspunt van de zoekvraag is dat de resultaten waar de sociale agenda naar vraagt, gerealiseerd worden vanuit de werkelijke kracht dat samenvoegen van domeinen meerwaarde heeft. Een tweede uitgangspunt is dat het ontwikkelen van de processen en de sturing in deze multifunctionele gebouwen pionierswerk is en daarmee bij uitstek een appèl doet op het lerende en vragende vermogen van alle betrokkenen.

Reiskaart

Het gezondheidscentrum en de Centraal Wonen Huizen van de jaren zeventig en tachtig, zijn in de loop van de jaren negentig geëvolueerd naar horizontale voorzieningen op cruciale plaatsen in dorpen, oude stadswijken en nieuwe vinexen. Met name de Brede School ontwikkelt zich sinds een jaar of tien gestaag. De overheid investeert in de ontwikkeling van deze gebouwen die vele miljoenen kosten, woningcorporaties doen steeds vaker mee, en op een dag als vandaag vinden we met gemak 600 van dit soort multifunctionele voorzieningen. De komende jaren zal een veelvoud aan Brede Scholen voor kinderen en jongeren te vinden zijn, volgens plannen van het ministerie van Onderwijs.

Het Kulturhus waarvan de eerste in 2000 geopend werd in Zwartsluis, is van Overijssel doorgepakt naar Gelderland en Utrecht, en zal als concept verder uitwaaiëren. Brede Boerderijen en Moeder Kind Centra zijn recenter te onderscheiden als vindplaatsen van cohesie in het sociale domein, nu de zorg om het behoud van het platteland en de zorg om het behoud van gezonde en participerende burgers toeneemt. Zijn deze fysieke plaatsen werkelijk vindplaatsen van betekenis voor het sociale domein, dan vraagt dat meer dan stenen, veel meer. Is ook de professional toegerust en liggen bestuurders vaak genoeg wakker van de innovatieve processen? We gaan op pad.

Broedplaatsen van het sociale domein

Laten we de fysieke vindplaatsen bekijken als broedplaatsen van het sociale domein. Er wordt samengewerkt tussen ondermeer onderwijs, welzijn, cultuur, sport, justitie, gezondheidszorg, natuurorganisaties. Omdat zij in één gebouw gehuisvest zijn, wordt de samenwerking ervaren als noodzaak. Afstemming over veiligheid in het gebouw en

opgeruimde vuilniszakken willen alle partners. Het maakt echter geen broedplaats. Een broedplaats ontstaat als men zich buigt over vraagstukken en uitdagingen die complex en veelzijdig zijn, niet simpel oplosbaar en een gelaagde impact hebben. Die om creativiteit, scherpte en moed vragen. En die het denken in het eigen domein overstijgen. Zo ontstaan vitale verbindingen.

Wanneer de Brede School of het Kulturhus is ontwikkeld vanwege een sociale opgave – wat meestal het geval is – dan is er meer nodig dan bouwen en beheren. Dan is met elkaar willen, durven en kunnen broeden op verbindingen een



Foto: Lucienne Berndsen

Trends en Ontwikkelingen

De ministeries van OCW en VWS hanteren in hun Beleidsbrief 2000 de volgende omschrijving voor de Brede School: "Een brede school is een netwerk van onderwijs en andere voorzieningen voor kinderen en ouders, zoals opvang, zorg, welzijn, cultuur, sport etcetera, met als doel de actieve deelname van kinderen aan de samenleving te bevorderen, kinderen een goede dagindeling te bieden, mogelijke achterstanden van kinderen weg te nemen en hun sociale competentie te vergroten". Meer dan 50% van de gemeenten werkt aan de realisatie van brede scholen. Zie ook www.bredeschool.nl

Een Kulturhus is een combinatie van verschillende voorzieningen onder één of meerdere daken. Het kan gaan om VVV, bank, postvoorziening, bibliotheek, peuterspeelzaal, kinderopvang, schoolruimte, spreekkamers voor artsen, fysiotherapeut e.a., vergaderfaciliteiten en ontmoetingsplekken. De bibliotheek is hierbij in veel gevallen de vertegenwoordiger van de brede dienstverlening op het terrein van informatie, educatie en cultuur. Al deze voorzieningen onder één (beheers)management en één programmering zijn de kenmerken van een Kulturhus. Zie www.kulturhus.nl

Een Brede Boerderij is en blijft een agrarische onderneming, waarbij wordt ingespeeld op maatschappelijke behoeften van de omgeving. De agrarische functie wordt gecombineerd met recreatie, educatie, zorg en/of beheer van groen en duurzame energie. Men spreekt in de Haarlemmermeer in dit verband over het Vierde Gewas: naast de drie traditionele gewassen granen, suikerbieten en aardappelen, wordt een vierde hoofdgewas ontwikkeld. Dat kan letterlijk een gewas zijn, maar is vaker een neventak op het bedrijf, zoals de hierboven genoemde functies. Zie www.asom.org/stadzoektoer.nl

urgentie. Dan zijn Brede Scholen en Kulturhusen broedplaatsen waar we geslaagde operaties van sociale cohesie en andere sociale opgaven kunnen vinden.

Het worden tegelijkertijd landmarks van de nieuwe bestuurlijke omgeving. Het zijn plaatsen met sturingskansen op complexe vraagstukken in het sociale domein. Enkele voorbeelden van sociale opgaven: leerlingen gemotiveerd houden voor onderwijs en opleiden voor de toekomst, dorpskernen levendig houden door vitale voorzieningen voor de bewoners, achterstandswijken leefbaar en betrokken houden op de samenleving door goede zorgvoorzieningen voor kinderen en jeugd, het platteland laten voortbestaan als economisch en landschappelijk gebied door breed te boeren in zorgboerderijen en theaterschuren. Deze plaatsen van diversiteit hebben kracht als zij met hun uitstraling weten te bereiken dat zij er zijn voor de mensen voor wie ze bedacht zijn.

Een duik in de wereld van creatoren en voorlopers

We buigen af naar een heel ander landschap, dat van de mode. We betreden het domein van de kunsten en daarmee een wereld van voorlopers. We kunnen afkijken wat integreren van opvattingen is, of om in mode termen te blijven: wat *fusion* is.

Mensen in Moskou, Bangkok en Luxor kunnen vandaag de dag allemaal in hetzelfde fast-food restaurant hetzelfde frietje eten, in dezelfde auto rijden, naar dezelfde film gaan etcetera. Zo bezien is de wereld aaneengeschaald en één geworden. Maar de *global village* kent naast uniformiteit juist ook authentieke diversiteit. Dat beweert Ted Polhemus in zijn essay 'Wat trekken we aan in de global village?', verschenen in de catalogus bij de tentoonstelling 'Global Fashion Local Tradition' in het Centraal Museum Utrecht (2005).

Polhemus schetst hoe modeontwerpers altijd de wereld afzochten voor nieuwe ideeën en hoe zij stijlen, motieven en materialen van elders vervolgens vertaalden in eigen ontwerpen. Kenmerkend was dat Parijs het middelpunt bleef, ook al was de Schotse ruit of Peruaans borduurwerk in de mode.

Men nam wel de inspiratie, maar gaf geen plaats aan de oorspronkelijke ontwerpers. Dit monopolie is de vorige eeuw al doorbroken door grote shows en modehuizen in Milaan, Londen en New York. En deze ontwikkeling gaat door, ondermeer af te leiden uit modebeurzen van Melbourne tot Buenos Aires.

De revolutie die in de mode waarneembaar is, is dat een monopoliepositie is opgegeven ten gunste van een breder en dynamisch ontwerpproces waarin designers van over de hele wereld een plaats kunnen hebben. En, niet minder opvallend: de nieuwe lichting modemakers is expliciet trots op het eigen land. Dat laten ze zien door een *fusion* van cultureel traditionele patronen en kleuren. Voor de consument pakt dit goed uit: is er ruimte voor verschillende soorten modes en verschillende stijlen tegelijkertijd.

Een blik in de keuken van *fashion & design* kunnen we beschouwen als een vooruitgeschoven blik. We horen er de echo in van verbinden, van concreet loslaten van de opvatting dat één domein dominant is, van erkenning van kleinere partijen als waardevolle partners, van behoud van identiteiten naast een gezamenlijke identiteit en van goede marktontwikkeling door nieuwe producten.

Verbinden

Terug naar de operationele werkelijkheid van alledag in Brede School en Kulturhus. We vinden onder verschillende benamingen de professionals die deze broedplaatsen weten te sturen. Zij sturen zonder macht en met gezag. Ze heten projectleider, programmaleider, regisseur, brede school coördinator, kulturhusleider of procesmanager. Soms werken ze in dienst van de gemeente of provincie, soms in hun opdracht, soms via een schoolbestuur, welzijnsinstelling of zorgkoepel, en vaak via een tijdelijke subsidierelatie. Er zijn mooie voorbeelden van hoe de projectleiders het voor elkaar krijgen dat de diversiteit aan partners in hun gebouw een *fusion* bereiken die een aanvullende waarde heeft. Deze projectleiders krijgen

deze overstijgende samenwerking voor elkaar door hun professionele persoonlijke kwaliteiten, een van de belangrijkste succesfactoren blijken onderzoek. Zij zijn zich bewust van de onontkoombaarheid om over de vertrouwde grenzen heen te kijken, en nemen het voortouw om anderen mee te krijgen in de verbetering en vernieuwing van de interactie. Ze lijken wat dit betreft op de jonge designers die met een mondiale blik leven en pionieren in de designwereld.

De projectleiders van Brede Scholen en Kulturhusen krijgen hun opdracht voor elkaar dankzij een gemotiveerd team om hen heen, bestaande uit onder meer leerkrachten, welzijns werkers, opvangpedagogen en hulpverleners. En daar buiten die ene welzijnsambtenaar, die bevlogen schoolbestuurder,



Foto: Lucienne Berendsen

die actieve sportwethouder of de betrokkenheid van een ambtenaar op het provinciehuis. In de meeste gevallen echter ligt er nog een brede sloot tussen de realiteit van deze nieuwe frontlijn in de klei en het ambtelijke en politieke bestuursgebouw. Het type horizontaal leiderschap wordt vaak nog niet herkend, en niet vaak genoeg erkend. De trend is weliswaar gezet, Brede Scholen en Kulturhusen zijn aardig in de mode, maar het proces van leiderschapsontwikkeling, regie en bestuur staat nog in de kinderschoenen.

Omgekeerd wordt door de projectleider van de Brede School en het Kulturhus de bestuurlijke en politieke arena niet betreden of vermeden. De context van het gebouw en de wijk of regio bepalen zo ongeveer de grens. Terwijl de sociale opgave er een is die een veel wijdere politieke gevoeligheid en bestuurlijke afstemming vraagt. Die arena is er wel degelijk, al is niet altijd duidelijk hoeveel zitplaatsen ze telt en naar welk programma wordt gekeken. Zijn bestuurders zich bewust van het feit dat uit het integrale vraagstuk voortvloeit dat integrale sturing noodzaak is? Hebben zij letterlijk plaats voor

maatschappelijke organisaties en andere belangenbehartigers? Zien zij zichzelf als regisseur of als facilitator, en hoe verhouden zij zich als verbinders? Het zou in de bestuurlijke arena van de Brede Scholen dagelijkse kost moeten zijn om zich te verplaatsen in de cultuur van de andere organisaties, eigen denkkaders te laten varen en nauwe samenwerking als een uitdagend ontwerpveld te zien waarvan het eindproduct zich langzaam laat zien, althans langzamer dan van een lap stof.

Versterken

Is hoe de Brede School en het Kulturhus bestuurd worden als het in standhouden van Parijs als dominerend modecentrum? Met andere woorden: is er één leidende bestuurder of horen we de echo van differentiatie uit de modewereld? Zijn de brede voorzieningen en horizontale organisatiestructuren te zien als fusie van het sociale domein? Uitgangspunt van de zoekvraag is dat de resultaten waar de sociale agenda naar vraagt, gerealiseerd worden vanuit de werkelijke kracht dat samenvoegen van domeinen meerwaarde heeft.

De zone van het publieke domein waarin de projectleiders en regisseurs opereren krijgt er een dessin bij: scholing, versterking en gemeenschapsvorming. Publiek Domein startte in 2007 een nieuwe leergang. Daarin komen de vragen aan de orde zoals hierboven beschreven. Het accent ligt op het versterken van het rolbewustzijn en de professionele kwaliteiten van projectleiders, procesmanagers en regisseurs van Brede Scholen en Kulturhusen. Wat drijft de projectleiders in Brede School en Kulturhus en hoe kunnen zij hun leiderschap breder ontwikkelen en deelnemen aan de regie in hun stad of regio? Welke leiderschapstijl versterkt de projectleider of de regisseur en hoe is dit congruent met gedrag? Hoe organiseer je het proces over de grenzen van het eigen en bekende domein heen? Hoe is het krachtenveld en welke coalities kunnen worden gesmeed? Hoe krijgt de maatschappelijke opgave van Brede Scholen en

Kulturhusen momenteel gestalte en welke ontwikkelingen zijn waarneembaar?

De uitdaging om dit leertraject vorm te geven, is Publiek Domein aangegaan met onderzoeks- en adviesbureau Oberon. De Brede School en het Kulturhus hebben goede grond onder de voeten; de juiste voedingsbodem om vitale verbindingen te laten groeien.

Leergang Brede Verbindingen, 4 modules in Utrecht en omgeving Utrecht. Voor meer informatie www.publiekdomein.nl. Voor het aanvragen van de brochure of informatie over een maatwerkprogramma kunt u mailen naar a.mous@publiekdomein.nl, 030 – 2322116.