

‘Bureaucratie neemt soms kafkaëske vormen aan’

door Letty Reimerink*

Achter de gordijnen vandaan

Sinds basisscholen zelf voor naschoolse opvang moeten zorgen en hun takenpakket is uitgebreid zijn brede scholen opeens ‘hot’. Soms omvatten brede scholen alleen school en opvang, maar vaak bieden brede scholen ook onderdak aan allerlei andere functies in de wijk, zoals sport, fitness of een buurtcentrum. Jon van Eenennaam over de motieven voor Woonbron om in brede scholen te investeren: “We zien de laatste jaren dat we met alleen investeren in woningen probleemwijken niet meer uit het slop kunnen halen. Onze oriëntatie is daarom in de loop der jaren verschoven van de huizen, naar de woonomgeving en de laatste tijd naar de wijk als geheel. Wij willen dat mensen zich goed voelen in de wijk. We gaan op zoek naar de kracht van de mensen, zowel de blijvers als de nieuwkomers. Onderwijs en welzijn zijn belangrijke factoren in de wijk, als je bijvoorbeeld bedenkt dat 40 procent van de kinderen in Rotterdam zonder eten op school komt. Veel kinderen zijn te dik door verkeerd voedsel. Wij hebben geen verstand van fitness, maar we kunnen wel vastgoed neerzetten waarin dit soort functies een plek krijgt. Functies die de binding van de bewoners met de wijk vergroten, waardoor men-

sen zich weer goed voelen.” Martin Kentie vult uit eigen ervaring aan: “Ik heb schoolgaande kinderen en ik ervaar zelf hoe belangrijk een school is als netwerk. Je ontmoet mensen en wisselt de laatste roddels uit. Als je die ontmoetingsplek kunt uitbreiden met meerdere functies, vergroot je ook het netwerk in de wijk. Je haalt mensen als het ware achter de gordijnen vandaan.”

De normen en de werkelijkheid

“Als een school wil bouwen, krijgt ze te maken met de bureaucratie die daar allerlei normeringen op los laat omtrent het aantal benodigde vierkante meters in relatie tot de klasgrootte”, aldus Van Eenennaam. “Alleen

Investeren in maatschappelijk vastgoed ziet Woonbron als een van haar kerntaken. Maar investeren en exploiteren van dit vastgoed vraagt ook om expertise. Die heeft Woonbron met vallen en opstaan de afgelopen jaren opgebouwd. Daarbij nam de corporatie – soms tegen wil en dank – de regie. De overheid laat het liggen. Het sectorale denken binnen de gemeente staat een integrale aanpak van brede scholen in de weg, hebben Jon van Eenennaam, directeur herstructurering Hoogvliet, en Martin Kentie, ontwikkelingsmanager van Kristal (de projectontwikkelaar voor Woonbron), de afgelopen jaren wel gemerkt. Een gesprek met veel bureaucratische anekdotes en opmerkelijke resultaten.

zijn die cijfers gebaseerd op het verleden en houden ze geen rekening met ontwikkelingen in de toekomst. Als een groot aantal woningen wordt gesloopt, heb je ook minder kinderen en als een andere school dicht gaat, neemt het aantal leerlingen juist toe, om maar eens een voorbeeld te noemen. Ook wordt volledig voorbijgegaan aan het feit dat een goede school ook aantrekkingskracht heeft op leerlingen buiten de wijk. Die kinderen worden allemaal met de auto gebracht en dat zorgt weer voor verkeersproblemen op straat. Daarom hebben wij als Woonbron gezegd dat we meer vierkante meters moeten bouwen. We willen iets neerzetten dat kwaliteit heeft en niet >>

na veertig jaar weer gesloopt hoeft te worden. De ruimte moet tussentijds makkelijk aanpasbaar zijn, zodat je in functies kunt wisselen. Wij nemen dan het exploitatierisico voor onze rekening. Als de school de ruimte niet nodig heeft, zoeken wij een andere functie die erin past. We hebben het bijvoorbeeld in Hoogvliet gedaan. Daar werd een nieuwbouwwijk ontwikkeld, waarvan wij een klein stukje voor onze rekening zouden nemen. Nu is Hoogvliet ooit ontwikkeld als tuinstad met voorzieningen per wijk. Voor deze nieuw te bouwen wijk, wilde de gemeente echter geen voorzieningen maken; de mensen moesten maar gebruik maken van de voorzieningen in naburige wijken. Voordat de wijk half af was, waren de bewoners al in opstand: waar is onze school? Er passeerden allerlei ideeën de revue, zoals het bouwen van schoolwoningen. Maar de gemeente hield de boot af. In ons kleine stukje hebben wij toen een complex neergezet, met onder in de plint ruimte voor een school. Als de school zou groeien was uitbreiding mogelijk. Tot die tijd heeft een deel van de ruimte een andere bestemming gekregen.”

Gekken gezocht

“Dat project hebben we alleen kunnen realiseren, omdat we een goede relatie hadden met de betreffende wethouder van de deelgemeente”, vervolgt Van Eenennaam. Kentie valt hem bij: “Je hebt echt een paar sleutelfiguren nodig bij de gemeente en bij de onderwijsinstellingen. Een paar gekken, die de regels opzij durven te schuiven en hun nek willen uitsteken. Dat is ook kenmerkend voor onze aanpak: we gaan het dóén en de problemen lossen we later wel op.” Zo ging het ook in Vinex-wijk Nesselande, waar Woonbron 500 woningen ging bouwen. Kentie vertelt hoe hij daar betrokken is geraakt bij de brede school: “Er was al een werkgroep met twee schoolbesturen, twee kinderopvangbesturen en ambtenaren van het ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) en het projectmanagementbureau van de gemeente aan de slag, die mij op een dag uitnodigden om mee te denken over een tweede locatie die ontwikkeld moest worden. Dat ging letterlijk als volgt: ‘Jullie bouwen vijfhonderd woningen. We willen dat jullie ook de brede school ontwikkelen. Doen jullie dat niet, dan mag je nog maar vierhonderd woningen bouwen.’ Uiteindelijk heeft Woonbron ‘ja’ gezegd. Toen deed zich bij ons de vraag voor: wie gaat het doen? En hebben we de expertise? We zijn gewoon maar aan de slag gegaan. De eerste keer dat ik bij het overleg zat, zei de dame van het projectmanagementbureau: ‘Ik zie dat Woonbron aan tafel zit, dan kan ik nu gaan!’ Een beetje tegen wil en dank werd ik meteen in de regierol geduwd. Het was een wat vreemde start van dit project, maar

inmiddels hebben we een heel goede samenwerkingsrelatie opgebouwd met de betreffende ambtenaren!”

Sectoraal denken

Het realiseren van een brede schaal vraagt om integraal denken, omdat je te maken hebt met verschillende beleidsmatige terreinen. Alleen is de overheid niet op die manier georganiseerd. “Alle diensten hebben hun eigen budgetten”, aldus Eenennaam. “Daartussen staan hoge schuttingen. Er is veel voor nodig om die schuttingen te doorbreken.” Volgens Kentie doet zich nog een ander raar fenomeen voor: “Het idee is dat de gemeente geld verdient aan de uitgifte van grond en daarmee publieke voorzieningen kan realiseren. Maar die voorzieningen leggen ook beslag op de grond. Grond die ze ook voor veel geld kunnen verkopen. Daar ligt dus een conflicterend belang. Daarom proberen ze die publieke voorzieningen af te schuiven op andere partijen. Uit onderzoek in Engeland is inmiddels gebleken dat de aanwezigheid van een goede school in de wijk een enorme prijsstijging van de omliggende woningen tot gevolg heeft. Investeren in maatschappelijk vastgoed is dus ook goed voor de waardeontwikkeling van onze woningen. Vanuit die redenering zou het ook voor commerciële ontwikkelaars interessant moeten zijn om te investeren in bijvoorbeeld scholen. Ik heb het er wel eens over gehad met een collega bij Bouwfonds. Die beaamde dat, maar hun organisatie is er blijkbaar nog niet aan toe. Ik ben er ook eigenlijk van overtuigd dat woningcorporaties de beste partijen zijn om dit soort vastgoed te ontwikkelen. Die hebben de gekke en capabele mensen in huis.”

Kafka in de sportzaal

Het project in Nesselande is inmiddels in een vergevorderd stadium. Er komt onder meer een complex met twee scholen en onderdak voor de hockeyvereniging. Het eigenaarschap van het complex is een verhaal apart. Kentie: “De twee scholen hadden allebei een gymzaal nodig. Daar zijn ook weer normen voor die tot de vierkante centimeters bepalen wat kan. Dat leverde twee heel kleine gymzalen op. Toen hebben we eerst gezegd: laten we die gymzalen naast elkaar leggen met een schuifwandje ertussen. Die grote gymzaal was echter nog steeds te klein om bijvoorbeeld competitievolleybal te organiseren. Toen hebben wij bedacht om er een sportzaal van te maken met extra kleedruimte en een barretje. Daarmee kun je de zaal ook ’s avonds gebruiken en is er meteen meer activiteit in de wijk. In de school zelf is ook een ruimte die buiten schooluren gebruikt kan worden voor allerlei culturele activiteiten. Ook daarmee genereer je meerwaarde in de wijk. De bezitsver-

De aanwezigheid van een goede school in de wijk heeft een enorme prijsstijging van de omliggende woningen tot gevolg

houdingen in het pand nemen alleen kafkaeske vormen aan. Wij zijn eigenaar van de school en verhuren de ruimte. De sportzaal moet echter eigendom zijn van de Dienst Recreatie en Sport van de gemeente. Dat geldt ook voor de hockeyclub. De hockeyvereniging zelf is alleen eigenaar van de bar en de bestuurskamer, maar niet van de sportruimtes. De ruimte voor culturele activiteiten valt ook onder de gemeente. Maar die ruimte wordt ook door de school gebruikt. Er is sprake van dubbel ruimtegebruik. Je kunt het niet splitsen. Kortom, er doet zich hier een heel vreemde situatie voor. Bij Woonbron nemen we de situatie maar zoals die zich voordoet en in de praktijk kijken we hoe we het geheel straks toch op een goede manier kunnen beheren.”

Münchhausen

Een paar maanden terug hebben ze binnen Woonbron de koppen bij elkaar gestoken. Het bleek dat verschillende mensen op verschillende locaties bezig waren met de ontwikkeling van brede scholen. Iedereen deed het op zijn eigen manier, vaak afhankelijk van de persoonlijke contacten die er waren met andere partijen. Al met al was er al heel wat kennis en ervaring verzameld. Naast de soms hilarische anekdotes leverde die uitwisseling ook waardevolle lessen op. “Je moet geduld hebben”, zegt Kentie. “Het is geen project, maar een proces. Je kunt dus niet op planning sturen. Uiteindelijk gaat het alleen om het eindresultaat”, vult Eenennaam aan. “En je hebt een paar goede sleutelfiguren nodig, die zeggen: het komt goed, we gaan ervoor. Het succes is heel vaak toch afhankelijk van de persoonlijke relaties met andere mensen. Gelukkig hadden we in elk project altijd wel een of twee mensen, een wethouder of een schoolbestuurder, die ervoor wilden gaan. En als het proces tussentijds niet goed gaat, dan trekken we onszelf weer uit het slop, net als baron Von Münchhausen dat deed.” ◀◀

**Letty Reimerink is zelfstandig adviseur voor strategie, organisatie- en communicatievraagstukken.*