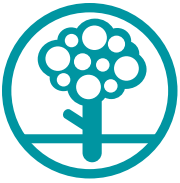


CREATIEF  
BEHEER



LANDLEVEN IN DE STAD

# TOPFLOOR

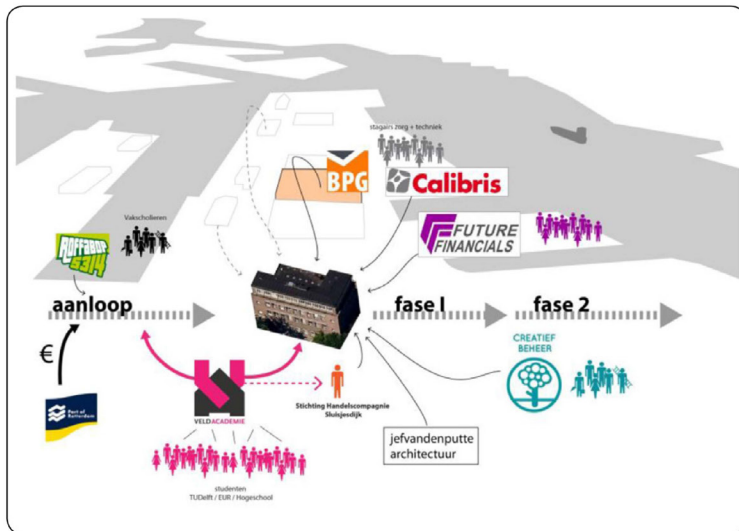
Open Source Development  
voor de stad



# “De omgeving van de mens is de medemens!”

-J.A. Deelder





## Inleiding

**Creatief Beheer (Bureau voor integrale wijkontwikkeling )** bestaat sinds 2002. Vanaf begin 2012 werkt Creatief Beheer met een nieuwe beroepsgroep in het publieke domein, de **Tuinman(m/v)**. Het jaar 2013 was voor Creatief Beheer een jaar van consolidatie en het verder uitbouwen van de aanpak 'Tuinman in de Wijk'. Zoals het zich nu laat aanzien is dat gelukt. Onze financiële administratie en management zijn op orde en klaar voor groei. We zijn momenteel actief in 9 Rotterdamse wijken met in totaal zo'n 30 Tuinmannen(m/v) in opleiding. Omdat het een nieuw beroep is, is de uitvoerende praktijk van Creatief Beheer, tevens een opleiding tot Tuinman(m/v), waarbij we met zijn allen het vak vormgeven. Inmiddels hebben we ook een theoretische cursus ontwikkeld ter ondersteuning.

**Creatief Beheer** houdt sinds november 2013 kantoor in het voormalige RET-pand, beheerd door de Stichting Handels Compagnie Sluisjesdijk. Deze stichting heeft het gebruiksrecht van het Pand gekregen van de gemeente Rotterdam voor 20 jaar met de voorwaarde het pand te restaureren en het een maatschappelijke invulling te geven.

**De Veldacademie** is een van de andere gebruikers van het pand. Veldacademie, het woord geeft letterlijk de betekenis aan: een academie in het veld. Veldacademie is een praktijkgerichte onderzoeksplaats waar studenten van verschillende disciplines aan actuele stedelijke vraagstukken kunnen werken. Belangrijke

uitgangspunten zijn een integrale benadering en het denken vanuit het perspectief van de gebruiker. [www.veldacademie.nl](http://www.veldacademie.nl)

**TOP FLOOR.** Creatief Beheer gaat de bovenste verdieping (TOP FLOOR) huren zodra deze is opgeleverd. Om dit realiseren voert Creatief Beheer samen met de Stichting een sloop en restauratietraject uit, waarbij mensen worden opgeleid en zo mogelijk begeleid naar betaald werk. Momenteel houdt Creatief Beheer kantoor in twee tijdelijke ruimtes op de begane grond en kan het gebruik maken van de gemeenschappelijke ruimtes van de Veldacademie. De verwachting is dat de bovenste verdieping in september in gebruik genomen kan worden. Hierna worden de overige twee verdiepingen opgeleverd en gevuld. Stichting Handelscompagnie Sluisjesdijk zoekt hiervoor partijen die net als de Veldacademie en Creatief Beheer 'praktijkgericht' zijn en complementair.

***“Leergierige partijen op één locatie met één doel!”***

# TOP FLOOR: het beste uitzicht op de publieke zaak

Als voorbereiding voor de verhuizing naar de TOP FLOOR (bovenste verdieping) is Creatief Beheer, samen met partners, de invulling van deze verdieping aan het opstarten en ontwikkelen. Creatief Beheer is een horizontale uitvoerende netwerkorganisatie met weinig overhead. Naast de benodigde eigen kantoorruimte blijft er meer dan voldoende ruimte over om deze innovatieve invulling te faciliteren.

Creatief Beheer wil hier een programma realiseren waarbij nieuwe concepten en diensten voor de stad worden ontwikkeld met mensen afkomstig uit de uitvoering (best practices/structuurpartijen), beleid (gemeente Rotterdam, e.a. experts) en theorie/wetenschap (kennisinstellingen).

## TOP FLOOR, naam met symbolische lading

Het programma van de TOP FLOOR is dus te zien als een 'grote werkende ontmoeting' tussen mensen uit de theorie, beleid ('TOP') en uitvoering ('FLOOR'). Als het 'werkt' hebben alle deelnemers voordeel: beter onderzoek, beter beleid en betere uitvoering.

Bij TOP FLOOR, zijn alle producten en diensten voor de stad 'inclusief', de TOP FLOOR zelf is exclusief en wil de beste partijen en mensen aan zich binden en streeft naar excellentie. Deze kwaliteit wordt dus direct gevormd door de kwaliteit van de deelnemers en hun samenwerking.

De deelnemers verdienen hun geld in de uitvoerende praktijk, dit is een extra stimulans op effectiviteit en flexibiliteit. (als het niet 'werkt' verdien je niets)

Dit alles maakt TOP FLOOR als 'instituut' uniek in haar soort, het is veeleer een uitvoerend netwerk dan een gebouw. Het merendeel van het 'werk' gebeurt immers elders (in de uitvoering/ andere kantoren). Dit is in lijn met de gewenste participatiesamenleving, netwerkoverheid en de vernieuwing in het onderwijs (meer praktijkgericht).

## Input voor nieuwe rol overheid

Door ambtenaren op individuele basis te betrekken, krijgt de overheid middels netwerkkoppelingen op het juiste niveau de noodzakelijke input voor hun nieuwe rol, waarbij kaderstellen, initiëren en faciliteren centraal staat. Creatief Beheer heeft als bureau, wil het kunnen doorgroeien, een direct belang bij de ontwikkeling van deze 'nieuwe' praktijk. Dit is ook de reden dat we als bureau investeren in het 'open source' ontwikkelen van deze integrale praktijk met derden, ten behoeve van de stad en onszelf.

## De voor- en nadelen op een rijtje

In feite is dit een zelforganiserend instituut vanuit het 'midden', op basis van een idee, onafhankelijk en met een autonoom doel. Hierdoor kunnen de voordelen van zowel een Top Down als een Bottom Up benadering worden gerealiseerd en de nadelen geneutraliseerd.

	Top-down	Bottom-up
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zegen van de topleiding</li> <li>• Afgeleide macht</li> <li>• Aansluiten bij beleid = consistentie van maatregelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruik van de basis</li> <li>• Gebruik maken van bij medewerkers aanwezige kennis en gevoelens -&gt; dit leidt tot effectieve maatregelen</li> <li>• Vertrouwen van basis vergemakkelijkt invoering</li> </ul>
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Illussie der formele beslissingen</li> <li>• Basis kan zich gemanipuleerd voelen</li> <li>• Inhoud moet mogelijk later worden aangepast</li> <li>• Top kan bij voorbaat nee zeggen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling kan dwars op beleid komen te staan</li> <li>• Wildgroei</li> <li>• Top kan zich gemanipuleerd voelen</li> <li>• Top kan later nee zeggen, en gewekte verwachtingen kunnen dan niet worden waargemaakt</li> </ul>

# Waarom is dit juist nu nodig?

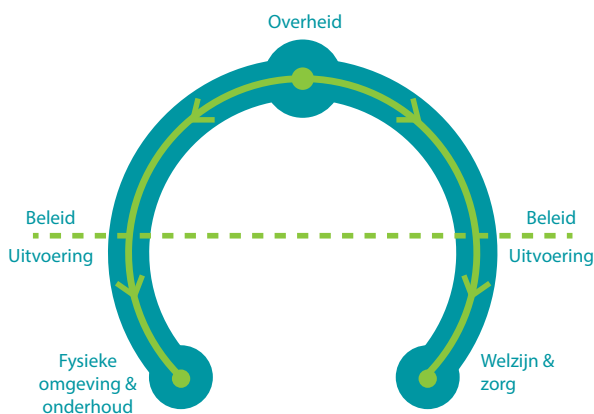
**De stad is in transitie, oude verdienmodellen werken niet meer, stadsontwikkeling in het fysieke loopt vast, de verzorgingsstaat schudt op zijn grondvesten. Werkgelegenheid staat onder druk en de vraag is of er voldoende banen voor iedereen gaan komen. Tegelijkertijd is er geen geld meer om overheidstaken in het onderhoud en de zorg te betalen. Ondertussen komt de participatiesamenleving er aan - goedschiks of kwaadschiks - en tegelijk is er een decentralisatie gaande van delen van de zorg richting gemeenten (voor minder geld).**

Er is dus een zekere urgentie om nieuwe verdienmodellen, nieuwe uitvoeringspraktijken te ontwikkelen, die in een keer een aantal problemen oplossen en nieuwe wegen openen voor nieuwe ontwikkelingen. Want zoals iedereen weet, een crisis zorgt ook voor nieuwe kansen. Laten we die dan ook met beide handen grijpen.

## Kansen om te scoren

De 'nieuwe' praktijk en het hieruit volgende beleid bevindt zich nu juist op de werkvelden die door de bezuinigingen onder vuur liggen, beheer en onderhoud, zorg en welzijn en wijkontwikkeling. Juist hier liggen in de optiek van de TOP FLOOR de meeste kansen voor de hedendaagse stad om te scoren op leefbaarheid (veiligheid) en gezondheid. Dit zijn immers de kwaliteiten, die onder druk staan en in toenemende mate bepalend worden voor het succes (populariteit) van steden. Uitgangspunt hierbij is, dat alles wat beter samen met bewoners gedaan kan worden, ook beter samen met bewoners gedaan dient te worden (participatiesamenleving)

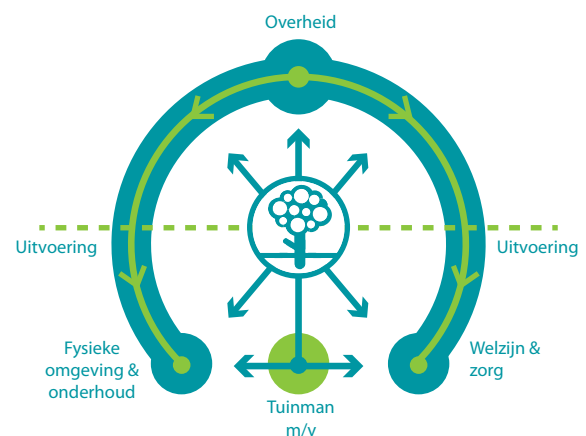
In de huidige stadspraktijk zitten twee historisch gegroeide systeemfouten, die de transformatie; de geplande decentralisatie van zorg en welzijn en de participatie in de weg staan.



Papieren werkelijkheid is niet de praktijk. Allereerst de rigide scheiding tussen beleid en uitvoering, die maakt dat momenteel een heleboel beslissers niet meer de juiste informatie en kunde hebben. Dit wrekt zich in de immer complexere wordende uitvoeringspraktijk, die tegelijkertijd door bezuinigingen onder druk staat. Met andere woorden op papier klopt het nog, maar in de praktijk wordt het anders ervaren. De geleefde en geplande stad zijn te ver uit elkaar gegroeid. (in figuur met stippellijn aangegeven)

## Breng fysiek en sociaal weer bij elkaar

Daarnaast is er gaandeweg (door efficiencyoverwegingen en professionalisering zorg en welzijn) een steeds grotere scheiding ontstaan tussen het fysieke domein (inrichting, beheer, onderhoud en infrastructuur) en het sociale domein (zorg en welzijn, sociale zekerheid). In de directe leefwereld van mensen zijn deze echter niet gescheiden, het zijn kunstmatige beleidsdomeinen, die te rigide doorgevoerd, contraproductief gaan werken (zog. efficiency paradox). Dit wrekt zich in het publieke domein op wijkniveau; noodzaak tot interactie, gemeenschapszin en dus ook zelfredzaamheid neemt hierdoor af. Dit is met name problematisch voor kinderen, zwakkeren en ouderen, omdat deze groepen kwetsbaarder en afhankelijker zijn (minder mobiel) van hun directe 'fysieke' en 'sociale' omgeving (buitenspelen, sociale contacten). Dit zijn nu juist de groepen die al het meest afhankelijk zijn van de professionele zorg, die door bezuinigingen onder druk staan.



De Tuinman(m/v) aanpak van Creatief Beheer tracht deze twee systeemfouten te corrigeren door 'slimme' verbinding en samenwerking op uitvoeringsniveau.

# Structuurpartijen en vernieuwers: samen het sterkste team

**De afgelopen jaren zijn tal van ‘nieuwe spelers’ in de wijkaanpak actief geworden en een aantal hebben zich inmiddels bewezen in het ‘samen met bewoners/vrijwilligers’ gemeenschapstaken uitvoeren. Het is belangrijk dat deze kennis, kunde en netwerken niet verdwijnen maar zich in de huidige stadspraktijk verder kunnen ontwikkelen. Zo kan er een betere en geleidelijkere overgang naar de participatiesamenleving en decentralisatie van de zorg plaatsvinden. Dit kan ons inziens alleen via een alternatieve aanvliegroute, waarbij traditionele ‘structuurpartijen’ en ‘vernieuwers’ zichzelf stapsgewijs transformeren tot een nieuwe effectieve praktijk.**

Afgaand op alle artikelen en beleidsstukken is deze ‘nieuwe praktijk’ van een afgeslankte effectieve netwerkoverheid, die samen met haar burgers beleid maakt en uitvoert, precies wat ‘iedereen’ wil. Maar, zoals Willem Elsschot vorige eeuw al opmerkte ‘tussen droom en daad staan wetten in de weg en praktische bezwaren’

- 1 Met de huidige aanbestedingspraktijk in steden kunnen innovatieve praktijken niet zomaar meedoen. De reden hiervoor is de meeste contracten in de huidige praktijk in het ‘sociale’ en het ‘fysieke’, nog zeker 2 tot 3 jaar lopen en deze zijn niet zomaar open te breken. Het is dus essentieel voor 2015 te zorgen dat ‘best practices’ een ‘alternatieve aanbesteding’ en financiering krijgen om structureel te kunnen doorgroeien in de stadspraktijk. Dit in eerste instantie in een beperkte opzet, waarbij steeds meer ‘best practices’ kunnen aansluiten.
- 2 De sociale ondernemers, die met een nieuwe ‘participatieve’ aanpak experimenteren en succes hebben, hebben hun handen vol aan de uitvoering en zijn onderling nog niet georganiseerd en met elkaar bekend. Juist omdat ze in gescheiden werkvelden opereren, maar wel met de overeenkomst dat ze allen sociaal innovatief bezig zijn. In de integrale gebiedsaanpak is juist deze laatste overeenkomst bepalend geworden voor succes en een veel betere basis voor samenwerking dan de klassieke werkveldverdeling. Immers, zoals eerder gesteld, de meerwaarde zit in

een integrale, interdisciplinaire en multifunctionele benadering van het dagelijks onderhoud en zorg in een wijk.

- 3 De traditionele praktijk bestaat uit partijen die elkaar permanent in structurele overlegsituaties ontmoeten. Nieuwe partijen en de genoemde ‘sociale best practices’ hebben hier maar weinig toegang, om meerdere redenen (te klein, te gefragmenteerd, geen tijd). Dit terwijl ze vaak wel met hun beide benen in de praktijk en ook in de frontlijn zitten. Dit veroorzaakt een complicatie; bij nieuw te vormen beleid worden ze niet of te laat gehoord.
- 4 Als bewezen praktijken worden overgenomen, door structuurpartijen, zonder de uitvoerende mensen en hun manier van werken, verliezen ze snel hun effectiviteit. Opschalen betekent hier geleidelijke organische groei met behoud van kennis, kunde en netwerk (context). Het zijn niet de methodes, maar de mensen, die iets tot een succes maken. Dus als de traditionele praktijk en beleid niet ook mee veranderd verdwijnt het resultaat (output).
- 5 Tot slot is er nog een hele banale reden; om te kunnen aanbesteden zijn voorwaarden gesteld waaraan nieuwe partijen op de markt simpelweg ‘nog niet’ aan kunnen voldoen (te klein) of zoals Creatief Beheer, helemaal nooit aan kunnen voldoen vanwege hun wezenlijk andere benadering. Om deze reden dient ook gewerkt te worden aan een structurele transformatie van de aanbestedingspraktijk, zoals die nu bestaat.

***“Iedereen wil het, nu nog de uitvoering”***

# TOP FLOOR

## (visie en methode)

### **Mensen en hun interactie als uitgangspunt en zo samenwerken aan nieuwe oplossingen voor de stad in de 21ste eeuw**

#### **Nieuwe tijd, nieuwe locatie**

Geschetste ontwikkeling vergt dus de nodige aanpassingen bij zowel gemeente als de innovatieve praktijken. En dat is precies wat het programma TOP FLOOR in de praktijk wil ontwikkelen door alle relevante kennis, kunde en netwerk rondom concrete uitvoeringstrajecten te koppelen. Hoe sneller we hiermee beginnen, hoe beter, omdat het de positie van Rotterdam versterkt. En waar is effectiever om het 'nieuwe denken' aan te leren dan op een nieuwe, frisse locatie als TOP FLOOR?

#### **Rotterdam, het beste uit de crisis**

Leefbaarheid (veiligheid) en gezondheid zijn concurrerende kwaliteiten geworden voor steden. Juist in Rotterdam zou een verbetering hiervan weleens het verschil kunnen maken. Het gaat er per slot om wie het beste uit de crisis komt. Welke stad zich dus het best aanpast aan de veranderende realiteit.

In 'Perspectief voor de steden' zijn de inwoners het uitgangspunt. Zo moet bijvoorbeeld niet het aantrekken van bedrijven voorop staan, maar het aantrekken en behouden van mensen die voor die bedrijven aantrekkelijk zijn. (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Advies Commissie Derksen 2014)

#### **Ontmoeting versus vervreemding**

Daar waar mensen elkaar werkelijk 'ontmoeten' en samen ergens aan werken, gebeuren de mooiste dingen... De echte opbouw en ontwikkeling van de stad begint met mensen.

Als de ontwikkeling van de stad bij mensen begint, dan wordt de 'menselijke ontmoeting', kennis, kunde en netwerkinteractie de bouwmethode...

Dit impliceert een integrale benadering en ontwikkeling van de directe fysieke, sociale en mentale leefomgeving van mensen in een stad. Dit vraagt logischerwijs ook een herijking van de visie op dagelijks onderhoud en zorg (microniveau), onderwijs, planologie en organisatie van een stad (macroniveau) met de uitdaging deze op elkaar te laten aansluiten, zodat een nieuwe vorm van stadsontwikkeling kan ontstaan. In deze visie gaan de menswetenschappen, sociologie, psychologie en gezondheidskunde een veel grotere en dirigerende rol spelen.

Het spreekt voor zich dat een 'nieuwe' praktijk slechts kan slagen en duurzaam doorgroeien in een wijk als dit in samenspel en samenwerking met alle verantwoordelijke diensten en betrokken partijen geschiedt. Dit betekent dus dat de ontwikkeling in de praktijk wordt gedaan, op basis van een goed uitgangsidee (gebaseerd op wetenschappelijke inzichten). Alle deelnemers brengen hun noodzakelijke kennis, kunde en netwerk in de uitvoering en stellen deze in dienst van een zo goed mogelijk resultaat. Samen leren in de praktijk!

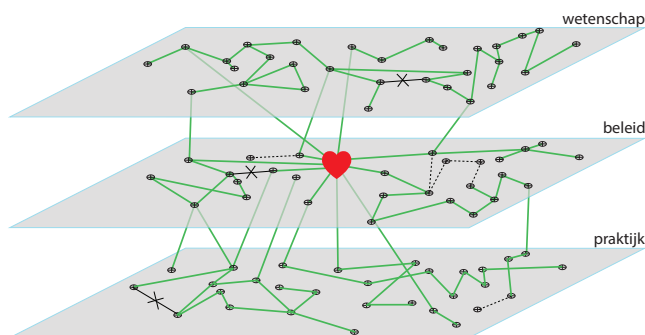
***“Leefbaarheid (veiligheid) en gezondheid zijn concurrerende kwaliteiten geworden voor steden.”***

**Ontwikkelen rond uitvoeringstrajecten door een netwerkcoalitie met een duidelijke doelstelling, gebaseerd op een expliciet concept (basisidee) en met een wederkerige open source uitwisseling van kennis, kunde en netwerk (gesloten beurs)**

Want zoals de oude Grieken al zeiden, ‘leren doe je in de praktijk en filosoferen op school’. Menselijke interactie is historisch altijd een noodzakelijke voorwaarde gebleken voor groei en ontwikkeling. Door deze interactie op een organische manier te organiseren, immers met de huidige technologische mogelijkheden, zijn starre overlegstructuren en hiërarchische instituten niet meer flexibel genoeg om te anticiperen op de snel veranderende realiteit. Vandaar dat de TOP FLOOR gebruikt maakt van uitvoerende netwerkcoalities, waarin mensen op persoonlijke titel participeren (uiteraard met toestemming en betaald door de instelling waar ze voor werken). Wat er ontwikkeld wordt is door alle deelnemers te gebruiken en dient de publieke zaak te dienen. Exclusieve open source development voor een inclusieve samenleving.

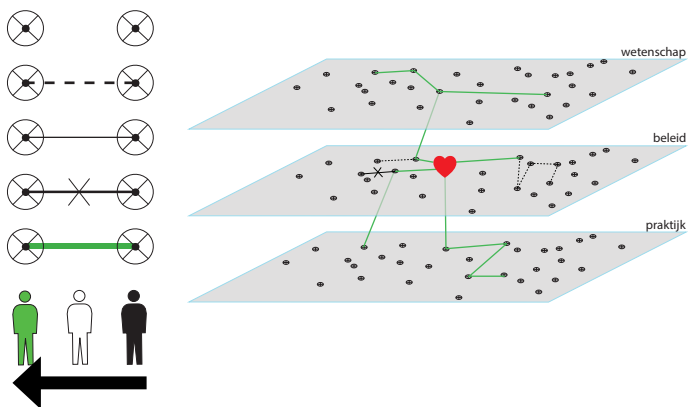
**De extra kracht van een werkende ontmoeting**

Mensen ontmoeten elkaar tijdens het uitvoeren van het traject, tijdens het werk, hier versterken ze elkaar en leren van elkaar. Ontmoeting is hier niet vrijblijvend (er moet een klus geklaard), er is geen sturend overleg boven de uitvoering, maar een sturend overleg midden in de uitvoering. We proberen zo met kleine stapjes, die grote stap naar een effectieve wijkaanpak, gebaseerd op de menselijke maat samen te realiseren. Echt geloven dat het anders kan en vanuit die bevlogenheid gaan werken. TOP FLOOR zoekt en verbindt dus organisaties via individuele menselijke interactie in een ‘open’ samenwerking.



Tijdens de uitvoering groeit het netwerk, de interactie en de effectiviteit gestaag, groot voordeel is ook dat er in elk werkveld mensen te vinden zijn die willen meewerken en hun kennis, kunde en netwerk willen inzetten. Iedereen die meedoet leert van elkaar en kan dat ook weer in hun eigen organisatie gebruiken. Dit systeem is levert zowel de samenleving als de deelnemers winst op, mits het resultaat inclusief is, met andere woorden ten behoeve van alle inwoners van een stad, in dit geval Rotterdam, onze publieke zaak.

***“We proberen zo met kleine stapjes die grote stap naar een effectieve wijkaanpak, gebaseerd op de menselijke maat, samen te realiseren.”***



Deze figuur beeldt de werkmethode van de TOP FLOOR uit. Het hartje staat voor het uitvoeringstraject (idee, werkplan en doelstelling) De kruisjes in de cirkel staan voor mensen, die stippellijn staat voor mensen, die elkaar kennen maar elkaar nog niet (real life) ontmoet hebben. Een zwarte lijn is een mens tot mens ontmoeting. Deze ontmoeting kan leiden tot twee situaties, er is geen reden tot samenwerking (kruisje) er is wel een reden voor samenwerking (deze wordt vervolgens gestart) de groene kleur staat voor effectiviteit in de uitvoering.



# Verbindingsschema

## TOP FLOOR

Via de menselijke ontmoeting worden alle publieke werkvelden verbonden

1 TOP FLOOR

2 Openbare Ruimte

3 Semi openbare ruimte (buurthuizen, binnenterreinen, speeltuinen, scholen e.d.)

4 Straat (overgang prive-publiek)

5 Koppeling inrichting en onderhoudspraktijk

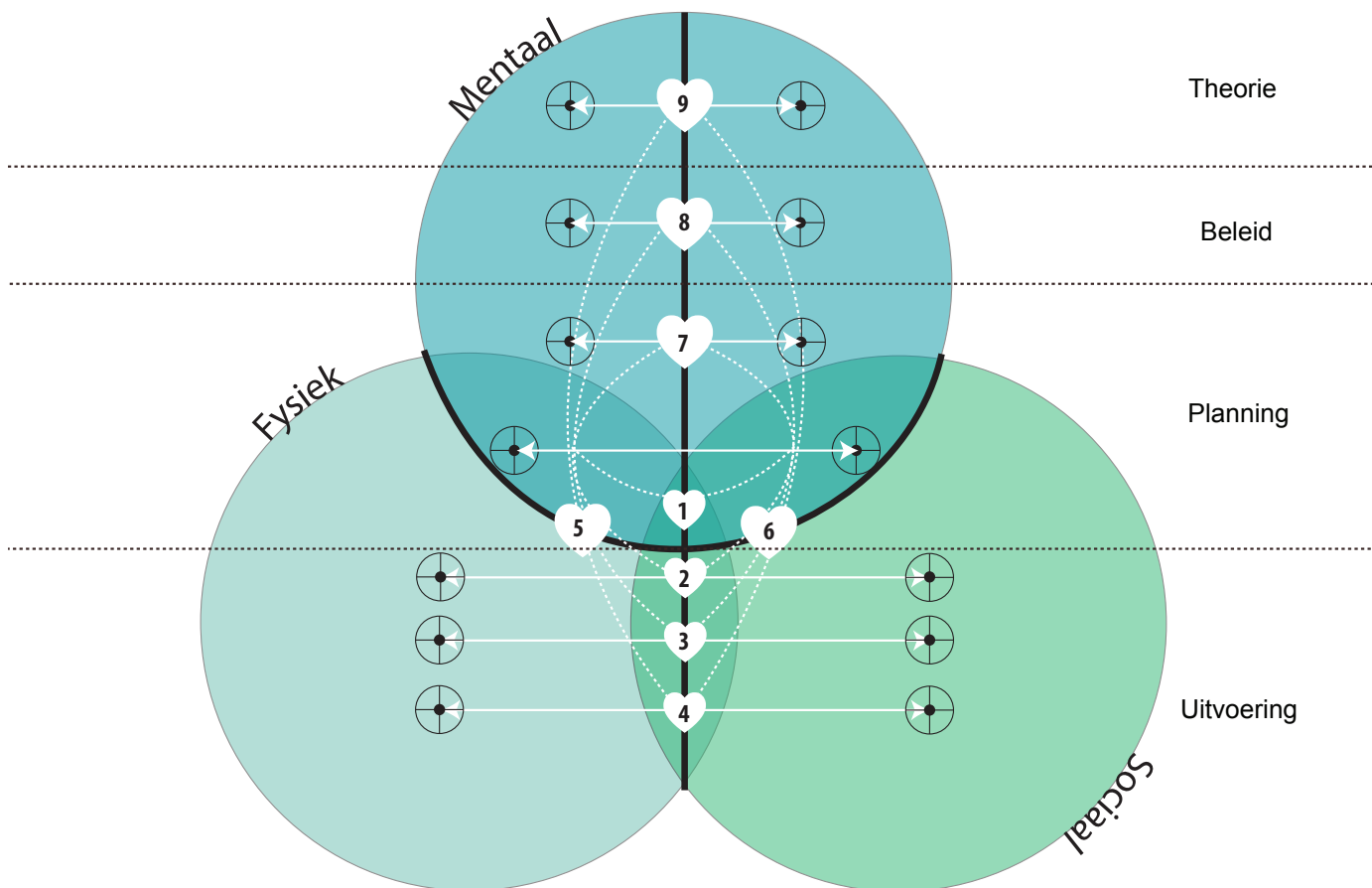
(verbinden onderhoud, inrichting en ontwerpen)

6 Koppeling participatie aan opleiding en productie (werk aan de wijk en jezelf)

7 Onderwijs

8 Beleid (overheid, gemeente en advies)

9 Onderzoek en wetenschap (theorievorming)



# Overzicht uitgangspunten

## TOP FLOOR

- De persoonlijke ontmoeting en de leefomgeving van de individuele mens zijn de variabelen, waarmee gewerkt wordt.
- De doelstelling en de methode zijn de constanten in de aanpak.
- Doelstelling TOPFLOOR is het optimaliseren van de individuele leefomgeving van mensen in de stad en de methode is het delen van kennis, kunde en netwerk via in uitvoerende trajecten (ontwikkelen in de praktijk).
- Ieder deelproject van TOPFLOOR heeft een concrete doelstelling, een aantal relevante participanten en een uitvoeringstraject.
- Financiering komt uit de uitvoering en is output gerelateerd en dus direct gekoppeld aan de effectiviteit van het onderhavige deelproject. (hartje) M.a.w. pas als iets 'werkt' is er geld voor.
- Het is mogelijk om te participeren in de TOP FLOOR, zowel als individu en als organisatie, echter alles gaat via mensen en hun samenwerking in een traject.
- Ontwikkeling programma en bewaken doelstelling van de TOP FLOOR wordt gedaan door de Werkgroep Publieke Zaak. Opzet is om dit gedurende het proces te formaliseren en over te dragen aan de stichting Urban Country Club, die momenteel hiervoor geschikte bestuurders zoekt. Zodra dit is gebeurd heft de werkgroep zichzelf op en gaat verder in deelprojecten.

