

## STRATEGISCHE VISIE PURMEREND



### *Wonen in Purmerend*

Je woont niet in Purmerend maar in een straat, buurt of wijk van Purmerend. Sommige mensen zijn al Purmerender bij geboorte, de meesten worden het: je woont er naar je zin, hebt het naar je zin. Je beleeft er haar historie en geniet die zodra je in de kern van Purmerend raakt. Je bent dan in 'het stadje' met zijn Koemarkt waar je de koeien nog steeds op de markt kunt denken, op terrassen iets drinkt en eet. Je loopt door de smalle straatjes en geniet van de gevels, de sfeer, het oude stadhuis, de winkels, een klein museum, maar ook het moderne Eggert centrum. En je ziet aan de randen van 'het stadje' hoe de nieuwbouw zich heeft opgedrongen met al het functionele dat haar stuwt en voortdrijft. En hoe de aansluiting en verbinding met het water ligt te wachten op een aanpak.

Purmerend is het midden van een regio. Je beleeft de Beemster als Werelderfgoed en geniet ervan, ervaart het als bijzonder: haar metrische indeling, de boerenerven met hun prachtige grote kenmerkende gebouwen. Ze is net zo kostbaar als 'het stadje', maar anders. Aan de westkant ligt de Zaanstreek en verder weg de zee, met haar stranden. Je geniet van steden en dorpen en van de karakteristieke stadjes op de dammen: Edam, Monnikendam, Volendam. Wie zijn best doet herkent de ligging en hun ontstaan: vestigingen die bij dammen ontstonden. Ze werden aangelegd om het water te leiden en het niveau te reguleren. Wat toen een grote overwinning was, ervaar je nu als vanzelfsprekend.

En je gaat naar Amsterdam, geniet van wat die stad te bieden heeft. Het is als vanzelfsprekend dat je vanuit elke wijk in een half uur in hartje Amsterdam bent. Je maakt gebruik van die stad: haar culturele hoogtepunten, haar onderwijsinstellingen, ziekenhuizen, het assortiment van winkels, je slentert over de grachten. Je nodigt verre vrienden en hun kinderen uit. Die komen om van jou, maar ook van Amsterdam, de Beemster, de duinen, het strand en de oude Zuiderzeeplaatsen te genieten. Purmerend is als een steiger in een haven aan een culturele en historische zee. Het is de receptie van een museum dat leeft, dat elke dag zijn schatten vernieuwt en onderhoudt.

Purmerend is ook te beleven als een etalage van eigentijdse woningbouw. Je ziet hoe wijken na elkaar tot stand zijn gekomen. Je ervaart in elke wijk architectuur-opvattingen uit de periode van hun bouw: van krappe functionele hoge flats tot Vinex wijken. Het functionele hebben ze gemeen. Je herkent dat ze de laatste 50 jaar zijn ontstaan. En je ziet waar en hoe we nu anders tegen wonen aankijken: hoge flats worden afgebroken, blijven lager en worden vernieuwd nieuw gebouwd. Wat blijft is de ruimtelijke ordening en het functionele. Niet hier en daar een huis, in evolutie ontstaan, als expressie van hoe iemand in de wereld staat of wil staan, zoals je dat nog kunt beleven in 'het stadje', maar massaal geplande bouw, die je ervaart als de wijze waarop ingenieurs, architecten en planologen denken en werken. Je kiest een huis en een wijk omdat je denkt dat je erin past en je het kunt veroorloven. Je werkt elders en denkt dat je maar voor een paar jaar blijft. Maar het bevalt, je blijft en wordt Purmerender.

### ***Herkenning en waardering van context***

In elke samenleving vormen lokale gemeenschappen de basis. Wij ervaren het als groot goed, dat onze gemeente - ook tijdens de explosieve groei van de afgelopen 50 jaar - een hechte samenleving is gebleven. Daar droeg de nieuwbouw van wijken zeker aan bij. Het leidde ertoe dat mensen in een jaar een straat, en over jaren een wijk bevolkten. En zoals bij elke nieuwbouw scheidt dat een band. Je let op elkaars kinderen, brengt ze naar school, ziet elkaars kleine en grote klussen, praat met elkaar over de inrichting van jouw tuin of hoe je samen met het complex dat je deelt omgaat. Je helpt elkaar, kunt elkaar helpen. Er is een onuitgesproken uitnodiging tot samenwerking, want je hebt elkaar nodig om er iets van te maken dat bevalt. En je ziet groei: bomen, tuinen, scholen, hoe mensen geleidelijk vaste patronen gaan volgen, hoe een wijk bewoners selecteert, onbewust maar onontkoombaar vanwege prijs, ligging, mensen die er al wonen of soort woning.

De omgeving van Purmerend, de stad Purmerend en een buurt in Purmerend, een straat of steeg, een park en school, de bewoners en de historie zijn context voor elke bewoner. Die is nu anders dan 30, laat staan 150 jaar geleden. Niet alleen omdat Purmerend veranderd is, maar ook en misschien vooral omdat mensen anders in de wereld staan, anders met elkaar om gaan. Huwen, vriendschap, kinderen, studeren, werken hebben een andere betekenis. Ook is de demografische samenstelling van de bevolking veranderd: er leven veel meer mensen, ze worden ouder, de culturele differentiatie is groter. En de infrastructuur is fundamenteel veranderd. Bijvoorbeeld: in de vorige eeuw was iemand die je belde vanwege een snoer aan de muur met een plek gebonden. Die plek kende je. Je was op de hoogte van de omgeving, van de ander en diens context. Nu vraag je: "Waar ben je?" Je kunt elkaar op elk moment en elke locatie bereiken. Iedereen ervaart dat alles sneller gaat.

Mensen staan nu als individu in de wereld, zijn onafhankelijker geworden van hun omgeving, informeren elkaar anders, hebben verbinding met allerlei groepen. Ze hebben andere werktijden, ze delen wonen en werken anders in, moeten steeds vaker en steeds meer overal achteraan, voelen druk. Ze zijn nog steeds sociaal, willen dat ook zijn, maar de volgorde is voor heel veel mensen veranderd: ik ben sociaal als ik het zelf voor elkaar heb. En het zelf voor elkaar hebben is in deze tijd van forse en snelle verandering voor velen een opgave waar ze bij geholpen willen worden. Niet alleen door een perfecte infrastructuur, maar ook en vooral in kansen voor ontplooiing, gevoel voor veiligheid, toegankelijkheid voor sport en culturele expressie. En welvaart. Ze verlangen een zo hoog mogelijke kwaliteit van leven.

### **De aanpak van de Gemeente Purmerend**

De individualisering van mensen, de explosie van nieuwe technische mogelijkheden, de enorme dynamiek die burgers meemaken, dwingen elke gemeente - zo ook de gemeente Purmerend - uit te gaan van het ontwikkelen van mogelijkheden voor iedere burger. Daar komen dan nog extra eisen bij vanwege nieuwe infrastructuur, anders omgaan met natuur, handhaven van sociale samenhang en de opvang van mensen met ontwikkelingsachterstand of handicap. De bestaansreden van bureaucratie - om door coördinatie van activiteiten ervoor te zorgen dat bedrijven, winkels, scholen en burgers gezamenlijk iets tot stand kunnen brengen - is ingehaald door nieuwe infrastructuur. Daarin staat centraal dat mensen hun mogelijkheden inzetten en blijven ontwikkelen om aan het maatschappelijk verkeer deel te nemen. De coördinatie van activiteiten wordt nu - steeds vaker - tussen partijen onderling geregeld. Bijvoorbeeld: zzp-ers die kiezen voor zelfstandigheid en contracten aangaan met andere partijen in het maatschappelijk verkeer. Of hoe burgers op internet zelf zoeken naar de beste aanbieder van een dienst.

Het stellen van regels die berusten op coördinatie, rechtvaardigheid en gelijkheid kunnen in de weg zitten en worden dan als hinderlijk ervaren. Het nodigt elke gemeente uit de burger, organisaties en hun context als vertrekpunt te nemen. Rechtvaardigheid en gelijkheid worden dan: iedereen wordt vanuit zijn mogelijkheden en context zo goed mogelijk geholpen. Dat een gemeente als vanzelfsprekend uit kon gaan van regels om te coördineren is niet meer.

Daarmee is niet gezegd dat er taken afgaan, maar de uitvoering ervan wordt op een andere leest geschoeid. Doelen stellen, plannen maken en die uitvoeren moeten worden getoetst aan de vraag of dit de burger helpt. Hoe je als gemeente aan sociale samenhang bijdraagt tussen jong en oud en mensen uit verschillende culturen, ligt als vraagstuk op tafel. Het dwingt tot een andere kijk op activiteiten: meer differentiatie in sturing en werkwijze, en leidt tot nieuwe ordening van dienstverlening. Die wordt als volgt opgebouwd.

- *Systeemgedreven activiteiten*  
Vanuit tevoren bedachte doelstellingen worden activiteiten gepland, gestuurd en ingericht.
  - *producten*  
Technologie maakte het mogelijk tal van diensten te automatiseren. Het werden daardoor producten die worden afgezet. Zulke diensten zijn algemeen bruikbaar, voor de afnemer eenvoudig, gemakkelijk, goedkoop, efficiënt. Elke bewoner in Purmerend wil erover beschikken als dat uitkomt. De productie kan worden ingericht naar een schaal die de hoogste efficiency oplevert. Samenwerking met andere gemeenten of uitbesteding is vaak de moeite waard. Je kunt denken aan paspoorten, vuilnisophaaldiensten, stadsverwarming en dergelijke;
  - *contextgerichte activiteiten*  
Veel context is bepaald door inrichting van de omgeving door middel van projecten, waarbij burgers accepteren dat hun inbreng onontkoombaar beperkt is. De projecten worden gedragen door expertise van medewerkers van gemeente, provincie en waterschappen. Het gaat om aanleg van een fietspad, bouw van bruggen, nieuwbouw, onderhoud van riolering, afvoer van hemelwater, bekabeling, bouw van

scholen, inrichting van onderwijs, gezondheidszorg, breedbandig internet, e.d. Bewoners zijn er blij mee, worden erdoor geholpen en verwachten van de gemeente dat er rekening wordt gehouden met de context van degenen die bij uitvoering worden geraakt. Het komt er op neer dat al bij ontwerpen en vooral in de planning van de uitvoering van projecten, met de context van bewoners wordt rekening gehouden en erover wordt gecommuniceerd.

- *Contextgedreven activiteiten*

Het gaat om inlevingsvermogen in de persoonlijke mogelijkheden en de context van degene(n) die geholpen wordt. En daarnaar kunnen handelen. Dat is vooral terug te vinden op het gebied van zorg en onderwijs, re-integratie, buurtwerk, veiligheid, schuldsanering, de inrichting van het eigen erf in verbinding met de openbare ruimte. Maar ook hoe jongeren gebruik maken van de nieuwste communicatie-infrastructuur, de ontwikkeling van hun school, de mantel- en respijtzorg en hoe jong en oud met elkaar omgaan in openbare ruimten.

De gemeente koopt niet een probleem van de burger af, zodat die het verder zelf kan uitzoeken, maar zoekt met die burger een pad dat tot het beoogde resultaat leidt. Geld of budget zijn helpend: alle budgetten worden vanuit het individu geordend om zo effectief mogelijk te zijn. Bijvoorbeeld om werk te vinden heb je niet op de eerste plaats recht op geld, maar op een vorm van dienstverlening die jou aan werk helpt. Of: goede zorg gaat om hoe je werkelijk de zorg krijgt die je nodig hebt met de daarbij behorende dienstverlening. Die denk- en werkwijze is ook van toepassing voor instellingen met activiteiten die een contextgedreven vorm van organiseren vragen.

### ***De gemeentelijke organisatie van Purmerend***

Het waarderen van context bij beleidsvoorbereiding en uitvoering is voor directie en medewerkers een transformatie van de huidige manier van werken en organiseren. Bij transformatie wordt een organisatie op een andere betekenisgeving gebaseerd. Dat leidt ertoe dat anders wordt leiding gegeven, anders wordt gewerkt, anders wordt gemeten, functies en werkwijzen veel beter gaan aansluiten bij de belevingswereld van burgers en de omgeving van de organisatie. Het is niet meer vanzelfsprekend dat je zegt: "We hebben de procedure gevolgd dus is het goed." Of: "Wat u vraagt past niet in ons beleid."

Dat er sprake is van verandering, is niet nieuw en al eerder onderkend. De gemeentelijke organisatie heeft al eerder op het vergroten van het gewicht van context gereageerd door *Rolneming* van bestuur en medewerkers op de agenda te zetten. Daarmee werd bedoeld dat daar waar activiteiten contextgedreven moeten worden ingericht en uitgevoerd, de medewerkers de vrijheidsgraden die daarvoor nodig zijn moeten benutten en het management daarvoor ruimte geeft. Dat gaat - ook al is het in veel mindere mate - op voor activiteiten die contextgericht moeten worden uitgevoerd. Voor productgedefinieerde activiteiten verandert *Rolneming* weinig. Het is vooral aan de orde als de context van degene die geraakt of bediend wordt in het geding is.

Eén van de eerste opgaven is de huidige diensten te toetsen op de vorm die ze hebben. Dat prangt temeer daar de Centrale Overheid taken, die op landelijk of regionaal niveau waren

vastgesteld en ingericht, naar gemeenten doorschuift. Echter de overgang van een landelijk opgestelde regeling of dienst naar een gemeente, moet principieel worden getoetst aan de vraag of ze bij een gemeente systeem- of contextgedreven moet worden ingericht en of het de burger in zijn mogelijkheden of kwaliteit van leven versterkt. Elke keer moeten we ons afvragen: hoe gaan we met deze vraag, wens of dit probleem om?

Deze indeling is ook grondslag voor toetsing van werkwijzen van organisaties waar de gemeente taken heeft ondergebracht of/en worden gesubsidieerd.

### ***Het besturen van de gemeente Purmerend***

Deze visie geeft de grondslag voor de manier waarop politieke besluiten tot uitvoering worden gebracht. Ze zal de spanning tussen gemeente en burger wegnemen of verminderen en de politieke uitdrukking van een probleem veranderen. Want dat is het gevolg als je activiteiten differentieert naar context en gewicht die ze voor een specifieke burger hebben.

College en raad vormen samen het bestuur. Ze zullen in deze gedifferentieerde werkwijze meer dan ooit in beslag worden genomen door vraagstukken die spelen en hoe die het beste kunnen worden aangepakt. Zo draait bijvoorbeeld het begrip bestuurskracht om doelen stellen, die meetbaar maken en om uitvoerende macht om die waar te maken. Ze past bij systeemgedreven vormen van organiseren. Bij contextgedreven vormen van organiseren gaat het om verbinding, om inlevingsvermogen, om helpen de vraag of het probleem van de burger in diens context te voorzien, te helpen oplossen, vaak door diens mogelijkheden te vergroten of te verbeteren, niet door over te nemen. De burger krijgt geleverd wat die zou hebben gevraagd als hij/zij over de expertise van de medewerker die de gemeente inzet zou hebben beschikt. De gemeentelijke organisatie moet dan worden beoordeeld op de vraag of ze over voldoende helpend vermogen beschikt. Omdat dit voor college en raad nieuw is, zal er vaak en veel worden overlegd om uit te zoeken wat het beste of het meest passend is.

De toezichthoudende rol van de raad zoals in het duale stelsel gedefinieerd, krijgt met deze visie een fundament. De toezichthoudende en de politieke rol kunnen goed worden onderscheiden. De griffie zal hierbij een sleutelrol spelen. Ze wordt voor de ambtenaren het venster hoe ze beleidsnotities het beste kunnen inrichten vanuit de raad gezien en voor de leden van de raad een vraagbaak hoe de verschillende vormen van organiseren uit kunnen pakken in hun probleemstelling. Ook zal de communicatie tussen raad en college intensiever en rijker worden en zal de functie van de griffie om dit proces zo goed mogelijk te laten verlopen, nog meer tot haar recht komen.

Al eerder is opgemerkt dat de overgang naar deze gedifferentieerde werkwijze een transformatie is. Het vraagt tijd - tenminste twee en half jaar - die we ons gunnen. Lopende programma's kunnen niet ineens worden gestopt. Geleidelijk zullen ze worden in- en aangepast. Er is aandacht en prioriteit om wat alleen in groei kan ontstaan - bijvoorbeeld veiligheid, sociale samenhang, ontwikkeling van competentie - ook te laten ontstaan. Het is wel nodig om ontwikkeling van de nieuwe werkwijze op de voet te volgen, zodat de ruimte die medewerkers en burgers krijgen, niet leidt tot misbruik van faciliteiten en middelen van de gemeentelijke organisatie. De aanpak van de gemeente mag niet gezien worden als: "U vraagt en wij draaien."

Het bijzondere is dat het volgen van deze visie leidt tot verbetering van kwaliteit in dienstverlening, terwijl de werkomgeving voor medewerkers inspirerender is en tegelijkertijd forse effectiviteitsverbeteringen mogelijk worden. Belangrijk is dat de bewoners van Purmerend en haar omgeving de gemeente ervaren als 'Onze Gemeente' waar ze trots op zijn. Ervaren dat wat voor hen betekenis heeft ook in beleid en uitvoering van de gemeente Purmerend wordt herkend.

Purmerend, 21 juni 2011