

Van verzorgingsstaat naar wurgend lokaal sociaal beleid

Jan Steyaert

1. Inleiding

Het is een sluipend proces geweest, maar als je de reeks beleidskeuzes van het afgelopen decennium bij elkaar telt, wordt duidelijk dat Nederland afscheid neemt van de verzorgingsstaat. Daarmee wordt gebroken met een traditie van ruim een halve eeuw. De historische grondslag van de verzorgingsstaat gaat immers terug tot midden 20ste eeuw, met onder meer Van Rhijn die na de Tweede wereldoorlog het gedachtegoed van Beveridge importeerde (www.canonsociaalwerk.eu). De kerngedachte van de verzorgingsstaat laat zich samenvatten in drie uitgangspunten: iedereen draagt naar vermogen bij aan landelijk dekkende collectieve verzorgingsarrangementen en iedereen krijgt zorg naar behoefte (en dus niet naar bijvoorbeeld koopkracht). In deze eerste twee uitgangspunten herkennen we onder meer de geest van de drie musketiers: "Eén voor allen, allen voor één!". Daarnaast is er nog het uitgangspunt dat de overheid de belangrijkste regievoerende actor in het geheel is. De overheid had net de oorlog gewonnen, dus het organiseren van solidariteit was de overheid wel toevertrouwd.

Nederland heeft sinds de eeuwwisseling beleidsmatig afscheid genomen van deze uitgangspunten en is daarmee in een spagaat terechtgekomen. Uit allerlei opinieonderzoek blijkt immers dat de burger nog steeds waarde hecht aan een sociaal Nederland en de kwaliteit van zorg en hulpverlening koestert. Diezelfde burger geeft echter al jaren bij elke verkiezing overwegend macht aan politieke partijen die sociaal Nederland fors decentraliseren in een transitie van verzorgingsstaat naar lokaal sociaal beleid. Gemeenten worden langzaam gewurgd door hen minder budget te geven en beleidsopties te ontnemen.

In deze tekst omschrijven we achtereenvolgens hoe deze transitie zich ontwikkelde, welk onderzoek we in deze context uitvoeren en wat deze casus vertelt over praktijkgericht onderzoek dat aan een lectoraat uitgevoerd kan worden.

2. Gemeenten en lokaal sociaal beleid

Circa tien jaar geleden begonnen in Nederland de discussies over de modernisering van de AWBZ waarvan nu de concretisering in nieuw beleid en op de werkvloer van de sociale sector zichtbaar zijn. Al in het regeerakkoord van het tweede Paarse Kabinet in 1998 komen experimenten met de AWBZ in beeld. In juni 1999 volgt dan een kamerbrief van Staatssecretaris Vliegthart, waarin opnieuw de nadruk ligt op optimalisatie van het systeem met behoud van de uitgangspunten van de AWBZ. Dat verandert na de verkiezingen van mei 2002 met het aantreden van het eerste Kabinet Balkenende. Er wordt gepraat over grondige aanpassingen van de AWBZ en een nieuwe Wet Maatschappelijke Zorg die de welzijnswet en de Wet voorzieningen gehandicapten (Wvg) zou moeten vervangen. Een aantal maanden later, april 2004, volgt dan de zogenaamde contourennota over de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). De term zorg is uit de naam van de wet geschrapt en vervangen door ondersteuning. Meteen wordt duidelijk dat het hier niet meer om optimalisatie gaat, maar om het tegemoet treden van toekomstige uitdagingen en de onhoudbaarheid van ongewijzigd beleid.

Twee uitgangspunten zijn belangrijk omdat ze ook in andere dossiers terugkomen: enerzijds is er het terugdringen van budgetten van overheden om zo meer financiële ruimte te geven aan burgers en bedrijfsleven. De achterliggende logica is dat grote budgetten bij de overheid de keuzevrijheid van burgers verminderen en op lonen drukken om zo de internationale concurrentiepositie van Nederland te bedreigen. Anderzijds is er het overhevelen van grote delen beleidsruimte en budgettaire ruimte van de hogere overheden naar lagere overheden. Hier is de achterliggende logica dat lagere overheden beter zicht hebben op wat er lokaal aan behoeften leeft en wat er lokaal aan creatieve oplossingen mogelijk is, bijvoorbeeld wat er door het slim inzetten van budgetten en initiatieven uit verschillende beleidsdomeinen. Hierin kan je een opvallende bescheidenheid van de rijksoverheid zien, die hoopt dat lokale overheden een ontkokering van beleid kunnen verwezenlijken waar ze zelf onvoldoende in slaagt.

Deze uitgangspunten voor beleid zien we niet alleen in de Wmo, maar ook in eerdere beleidsdossiers zoals de Wet Werk en Bijstand (WWB). In de toekomst zien we dit scenario zich herhalen. Zo is nu al duidelijk dat provinciale overheden de jeugdzorg gaan decentraliseren naar gemeenten en steden. Een aantal maatregelen voor zwakkere segmenten van de arbeidsmarkt, zoals sociale werkvoorzieningen en de wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) wil de rijksoverheid decentraliseren.

In elk van deze bewegingen zit niet alleen het overhevelen van beleidsbevoegdheid, maar ook het krimpen van budgetten. Op de overheveling wordt niet alleen een efficiëntie-korting toegepast (vanuit de redenering dat gemeenten het beter georganiseerd kunnen krijgen), maar worden ook de beoogde besparingen gerealiseerd. Die worden door de rijksoverheid bepaald, maar moeten door gemeenten uitgevoerd en aan de burger uitgelegd worden.

Gevolg is dat waar de wethouder welzijn in de vorige raadsperiode nog erg populair was (immers veel nieuwe beleidsruimte en extra budget), deze het in de

huidige raadsperiode veel moeilijker krijgt. Het laat zich voorzien dat het er naar de volgende raadsperiode niet op zal verbeteren. Het lijkt wel alsof gemeenten meer beleidsbevoegdheid krijgen, maar grote keuzes gemeenten ontnomen worden. Zo kunnen Nederlandse gemeenten (in tegenstelling tot Vlaamse gemeenten) geen eigen inkomensbeleid voeren en via lokale belastingen op personen of bedrijven een beleidsrijke omgeving creëren. Natuurlijk kunnen gemeenten de parkeertarieven verhogen en de Onroerendezaakbelasting (ozb), de rioolheffing en de hondenbelasting verhogen, maar dat gaat slechts om marginale inkomsten. Tot nader order zijn gemeenten afhankelijk van het gemeentefonds.

Het is overigens niet alleen de rijksoverheid die beleidsopties wegneemt. Ook de burger is inconsequent door wel goede publieke dienstverlening te verwachten maar er niet voor te willen betalen. Dat zou kunnen gebeuren door hogere belastingen of de AWBZ-premie niet alleen te heffen op de eerste twee schijven van het inkomen. Een verhoogde participatie aan de arbeidsmarkt zou een belangrijke invloed hebben. Een groot deel van de spanning op de betaalbaarheid van de traditionele verzorgingsstaat wordt immers veroorzaakt doordat stijgende levensverwachting niet omgezet wordt in langer werken. Dat, in combinatie met langer studeren en deeltijd werken, zorgt voor de zogenaamde 'shrinking middle', de krimp van dat deel van de bevolking dat een groot deel van de lasten van overheid en publieke sector draagt (Frericks, Harvey, & Maier, 2010).

En zo ontstaat een wurgend lokaal sociaal beleid. Steeds meer bevoegdheden en beleidsterreinen komen bij gemeenten en steden te liggen. Er worden steeds minder middelen voor beschikbaar gesteld en er is geen ruimte om op lokaal niveau fundamentele keuzes te maken om met de spanning tussen beide ontwikkelingen om te gaan.

Niet verwonderlijk dat een aantal wethouders voor die uitdaging bedanken (zoals Tas, Groenlinks, Nijmegen of Bleijenberg, Arnhem, SP) en anderen bedankt worden (Schrijer, PvdA, Rotterdam). Ook de Vereniging van Gemeentesecretarissen is er niet helemaal gerust in: "Onze vereniging heeft zorgen over de consequenties, financieel, maatschappelijk en organisatorisch bij de Wet Werken naar vermogen." (brief VsG aan VNG, april 2011, www.gemeentesecretaris.nl). Het meest recente en aan kracht niet eerder geëvenaarde signaal van de lagere overheden ten aanzien van het wurgend beleid kwam er op 8 juni 2011 toen de ledenvergadering van de VNG met grote meerderheid de sociale paragraaf uit het bestuursakkoord afwees, ondanks een eerdere instemming van het bestuur van de VNG daarmee. Er is momenteel geen akkoord tussen rijksoverheid en lagere overheden over de overdracht van een reeks van sociale bevoegdheden.

3. Vitale coalities tussen formele en informele zorg

Op de Nederlandse sociale sector gaat fors bezuinigd wordt. Het jaar 2011 wordt nog omschreven als een overgangsjaar. Vanaf 2012 gaat de publieke dienstverlening fors in de krimp. Het gaat dan niet langer om de bekende kaasschaaf, maar om

significante verlaging van budgetten. En zo ontstaat schaarste aan formele zorg. Er komen minder betaalde handen in de sociale sector en minder professionals moeten hetzelfde werk doen. Of beter gezegd, minder professionals moeten meer bereiken want terwijl de bezuinigingsgolf door gemeenten en steden trekt neemt de zorgvraag toe (onder meer door gezinsverdunding en vergrijzing). Niemand wil het niveau van zorgzaamheid in de samenleving omlaag zien gaan en gezegd hebben dat minder budget leidt tot minder solidariteit in de samenleving.

Volgens de beleidsretoriek van de rijksoverheid zijn gemeenten prima in staat om met die spanning om te gaan. Meer bereiken met minder, roept men dan. Het gaat om systeeminnovaties doorvoeren. Dat klinkt allemaal erg ambitieus, maar tocht ook met een ondertoon van minachting ten aanzien van het verleden, alsof er decennia lang maar wat aangeklooid werd met publieke middelen en die met de nodige wispelturigheid ingezet werden. Alsof de huidige generatie lokale politici en ambtenaren het licht gezien hebben en het vanaf nu veel efficiënter en effectiever gaan organiseren. Dat leidt tot de vraag met wat voor utopie we hier te maken hebben: een naïeve droom die nooit gerealiseerd kan worden (à la Thomas More) of een wenkend vergezicht dat kan uitgroeien tot een gerealiseerde utopie (à la Francis Bacon) (Steyaert & Winsemius, 2010).

Er zijn verschillende strategieën om te zorgen dat krimp aan formele zorg niet leidt tot vermindering van totale zorg. Zo kan gekeken worden naar domotica (personalarms) of naar het opvangen van bezuinigingen met filantropie. In april 2011 kreeg het Frans Hals museum een grote schenking van belangrijke schilderijen uit de 16de en 17de eeuw. In diezelfde maand krijgt de universiteit van Wageningen een anonieme gift van 3,2 miljoen euro voor onderzoek naar malaria. Waarom zou in de sociale sector niet kunnen wat in kunst en onderzoek kan?

Vanuit het lectoraat van Fontys hogeschool Sociale Studies organiseren we, met substantiële steun van het ministerie van VWS, de Wmo-werkplaats Noord-Brabant. Dat is de context om drie jaar lang praktijkgericht onderzoek uit te voeren naar een andere strategie: vitale coalities tussen formele en informele zorg. Uitgangspunt is dat in de samenleving informele hulpbronnen voor zorg aanwezig zijn, maar dat formele zorg zo georganiseerd moet worden dat die hulpbronnen ten volle 'ontgint' worden. Een hulpverlener die een zorgvraag van een burger overneemt en volledig met eigen middelen oplost, verdringt mogelijke informele zorg. Een hulpverlener die enigszins terughoudend zijn eigen kracht inzet en eerst vraagt naar wat de zorgbehoevende burger nog zelf kan, wat zijn sociaal netwerk kan betekenen, wat er aan vrijwilligers in te zetten is, ... getuigt van een 'actieve terughoudendheid'. Met 'vitale coalities' en 'actieve terughoudendheid' geven we aan dat het niet gaat over het over de schutting werpen van zorg, maar om krachtige samenwerking. Formele en informele zorg hoeven elkaar niet de tent uit te vechten (zoals in de zogenaamde 'crowding out' theorie verondersteld wordt), maar kunnen prima partners zijn. Dat gaat echter niet zomaar.

In de Wmo-werkplaats Noord-Brabant volgen we vijf inspirerende praktijken. Het gaat om vijf hangplekken van vitale coalities tussen formele en informele zorg. Dit betreft zorgpraktijken waar professionals zorg niet naar zich toe trekken maar volop krachten organiseren rondom informele zorg. Zo kijken we naar

zelfhulp en de wijze waarop dat met minimale ondersteuning vanuit de gemeente veel kan betekenen. Zo kijken we naar sociale netwerkstrategieën in het kader van cliëntondersteuning door MEE. Iedereen heeft een sociaal netwerk met vrienden, kennissen, (ex-)buren, (ex-)collega's, ... en kan daarin terecht voor hulp. Kunnen hulpverleners samen met cliënten hun sociaal netwerk mobiliseren in zorgprocessen? Zo kijken we ook naar familiebeleid in het kader van geestelijke gezondheidszorg: hoe kan familie betrokken worden bij zorg, wat voor een houding vraagt dat van hulpverleners? Ook kijken we naar maatschappelijke steunsystemen en naar mantelzorg: welke samenwerking tussen formele en informele zorg leidt tot een krachtige combinatie van beiden?

Als onderzoeksinstrumenten gebruiken we interviews, enquêtes en participerende observatie. De manier waarop dit exact gebeurt, verschilt van praktijk tot praktijk en staat beschreven in Steyaert & Kwekkeboom, 2010. Belangrijk vanuit het perspectief van praktijkgericht onderzoek is dat het onderzoeksdesign en de methodologie volgend is op de praktijk. Dat vraagt de nodige flexibiliteit omdat de praktijk zich soms anders ontwikkelt dan in een onderzoeksdesign voorzien. Het spannende is immers dat sociaal werk en stedelijke interventies zich niet laten 'stilstellen' tot een vast omliggende laboratoriumsituatie.

4. Aanbevelingen: viervoudige kanteling

Het onderzoek in de Wmo-werkplaats heeft geleid tot het benoemen van vier kantelingen die nodig zijn om te komen tot vitale coalities tussen formele en informele zorg: bij de professional, bij de zorgbehoevende cliënt, bij de burger en bij de (lokale) overheid. De professional wacht een traject van reprofessionalisering, een heroriëntatie van hulpverlening die meer aandacht geeft aan het benutten en vergroten van hulpbronnen rondom de cliënt en minder op het zelf geven van hulp. Dit omvat het ondersteunen van informele hulpverleners, zodat die in staat blijven hun zorg voort te zetten. De woordenschat van de sector voorziet daar al in, met begrippen als empowerment of zelfredzaamheid. Uitspraken als 'geef mij geen vis, maar leer me vissen' zitten al lang in het hart van het beroep. Sociale netwerkstrategieën en de daarbij horende instrumenten als ecogrammen en genogrammen zijn evenmin nieuw. Het gaat hier dan ook niet om het opnieuw uitvinden van hulpverlening, maar om een professionele renaissance.

Een tweede kanteling ligt bij de zorgbehoevende burger. Vanuit het huidige denken over sociaal beleid greep die in het verleden te snel naar publieke dienstverlening voor een antwoord op zijn zorgbehoefte (zgn. claimgedrag), en dat zal steeds meer moeten kantelen richting eigen sociaal netwerk. Dat zal geen eenvoudige kanteling zijn. Het gaat immers niet alleen om zorg tussen burgers, maar vooral om een significante verhoging bovenop wat nu al aan zorg tussen burgers uitgewisseld wordt. Recent promotieonderzoek toonde aan dat kwetsbare burgers schroom hebben om hulp te vragen, dat ze om diverse redenen de hulpbronnen uit hun sociaal netwerk niet wensen aan te spreken op zorg, dat er sprake is van

vraagverlegenheid (Linders, 2010, p. 141). Het is eenvoudig een professional aan te spreken dan een eigen broer, vriend of buur.

Een derde kanteling is nodig bij burgers. Elke burger wordt aangesproken als bron van informele zorg. Dat kan in de vorm van vrijwilliger, mantelzorger, lotgenoot, ... en al dan niet voor een kwetsbare burger die al tot het sociale netwerk behoorde of niet. Er is al behoorlijk veel informele zorg in de samenleving en burgers zijn erg actief op dit terrein (Kwekkeboom, 2010). Toch zit binnen het huidige denken over sociaal beleid de verwachting dat de burger beduidend meer kan.

Tenslotte is er de vierde partner in de vitale coalitie tussen formele en informele zorg: de (lokale) overheid. De Wmo geeft de gemeente de rol van regisseur die er voor zorgt dat vraag en aanbod van zorg op elkaar afgestemd is en betaalbaar blijft. Vanuit deze rol kan de gemeente vaandeldrager zijn van de zoektocht naar een krachtiger samenspel tussen formele en informele zorg. Dat kan vorm krijgen in zowel de manier waarop de lokale overheid samenwerkt met lokale zorgaanbieders alsook hoe de indicatiestelling georganiseerd wordt. Waar indicatiestelling nu vooral een kwantitatieve aangelegenheid is (wie krijgt wel en niet zorg, en hoeveel) kan het ook een sterk kwalitatieve dimensie krijgen (hoe krijgen we voor deze burger een vitale coalitie tussen formele en informele zorg voor elkaar).

5. Praktijkgericht onderzoek vanuit een hogeschool

De Wmo-werkplaats Noord Brabant en ons praktijkgericht onderzoek naar vitale coalities tussen formele en informele zorg kunnen symbool staan voor het soort onderzoek dat een lectoraat aan een hogeschool kan uitvoeren en hoe dit relevant kan zijn voor de lokale situatie. Een aantal kenmerken is daarbij van belang, aanvullend op de vanzelfsprekendheid dat praktijkgericht onderzoek zich richt op handelingskennis, op toepasbare inzichten, op wat collega Andriessen wel eens omschreven heeft als aanpak kennis.

Dit eerste aanvullende kenmerk ligt in het thematisch meebewegen met die lokale situatie, en je als lectoraat niet eenkennig opstellen en decennialang inzoomen op een specifiek thema. Lokale situaties wijzigen en wil je als onderzoeker relevant blijven dan moet je mee bewegen. Zo was ons werk tien jaar geleden voornamelijk gericht op de relatie tussen technologie en sociale kwaliteit (Eindhoven 'leading in technology'), en nu op lokaal sociaal beleid. De agenda is in die periode immers gewijzigd. De kunst is daarbij om niet met elke waan van de dag mee te bewegen of specifiek advieswerk te gaan doen.

Een tweede kenmerk is het samen onderzoek doen, in wat we eerder omschreven als non-hiërarchische kennisrelaties. Als lectoraat heb je wel meer ruimte en instrumenten om onderzoek te doen, maar diverse partijen in de stad hebben ook toegang tot relevante kennis en zijn prima in staat deze op kritische en reflexieve wijze in te zetten. In diverse trajecten hebben we daarom de afgelopen jaren lokale overheid en actoren zoals brede welzijnsorganisaties actief betrokken bij ons onderzoek. Niet in een stuurgroep, waar halfjaarlijks de voortgang besproken wordt,

maar in een werkgroep waar concreet aan het onderzoek gewerkt wordt. De co-financiering van die gemeenten of welzijnsorganisaties bestaat dan ook niet zozeer uit geldelijke bijdragen, maar uit het beschikbaar stellen van tijd voor hun medewerkers om op deze manier van ons praktijkgericht onderzoek een co-productie te maken.

Een derde kenmerk van het soort onderzoek dat we vanuit ons lectoraat uitvoeren betreft de meervoudigheid van onze kennisproducten. In academische context is al jaren een sterke tendens om onderzoek hoofdzakelijk te waarderen in de mate dat het leidt tot publicaties in zogenaamde A1-tijdschriften, internationale vaktijdschriften die streng via 'blind peer review' de kwaliteit van het gepubliceerde bewaken. Daar publiceren we ook in, maar aanwezigheid in de nationale vakpers is net zo belangrijk. De resultaten van elk onderzoekstraject zouden in een continuüm van kennisproducten terug te vinden moeten zijn. Zo maakten we over de eerste resultaten van de Wmo-werkplaats niet alleen een boek maar verscheen er ook een interview en recensies in de Nederlandstalige vakpers, hielden we diverse presentaties in gemeenten en startten we met een reeks stripcolleges. Dat alles bovendien vanuit het uitgangspunt dat het volledig gratis via internet beschikbaar is. Daar zoeken mensen immers naar informatie en moet informatie toegankelijk zijn. Een 'google citation index' is voor ons belangrijker dan een 'science citation index'. Dat is het logische gevolg van het uitgangspunt dat de relevantie van ons onderzoek voor het werkveld net zo belangrijk is als het waardeoordeel van onze vakgenoten over datzelfde onderzoek.

6. Besluit: de stad als laboratorium

In deze tekst schetsten we een aantal ontwikkelingen rond sociaal beleid in Nederland en de wijze waarop steeds meer beleidsterrein in combinatie met steeds minder budget en minder beleidsopties bij lagere overheden terecht komt. Binnen dat kader voert het lectoraat sociale studies praktijkgericht onderzoek uit, gericht op vitale coalities tussen formele en informele zorg en de maakbaarheid daarvan. Daarin zien we één van de strategieën om de zich ontwikkelende schaarste aan formele zorg tegemoet te treden. Tenslotte gebruikten we dit specifieke onderzoek om enkele kenmerken te benoemen waaraan volgens ons praktijkgericht onderzoek moet voldoen. De kern daarvan laat zich samenvatten in een bekende slagzin: de stad als laboratorium.

Literatuur

Canon sociaal werk @ www.canonsociaalwerk.eu.

Wmo werkplaatsen @ www.wmowerkplaatsen.nl.

Frericks, P., Harvey, M., & Maier, R. (2010), 'The 'paradox of the shrinking middle': The central dilemma of European social policy' In: *Critical Social Policy*, 30, 315-336.

Kwekkeboom, R. (2010), *De verantwoordelijkheid van de mensen zelf*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Linders, L. (2010), *De betekenis van nabijheid, een onderzoek naar informele zorg in een volksbuurt*. Den Haag: Sdu.

Steyaert, J., & Kwekkeboom, R. (Red.). (2010), *Op zoek naar duurzame zorg, vitale coalities tussen formele en informele zorg*. Utrecht: MOVISIE.

Steyaert, J., & Winsemius, A. (2010), De mens alszorger, over informele zorg en beleidsutopieën. In: J. Steyaert & R. Kwekkeboom (Red.), *Op zoek naar duurzame zorg, vitale coalities tussen formele en informele zorg* (pp. 66-75). Utrecht: MOVISIE.

Aan hogescholen zijn lectoren concreet en praktijkgericht bezig met het analyseren en helpen oplossen van stedelijke vraagstukken. Dit boek geeft een actueel overzicht van hoe stedelijk onderzoek van zesentwintig lectoren eruit ziet en tot welke praktisch bruikbare resultaten dit leidt. Uit het boek blijkt duidelijk dat burgers en ondernemers op lokaal niveau in samenwerking met de overheid en andere partners zelf bezig zijn wijken en buurten beter te maken en vooral van elkaar te leren. Leren van elkaar en van praktijkrelevant onderzoek draagt bij aan het vormen van een lerende stad.

"Dit boek is een aanrader voor iedereen die betrokken is bij ontwikkelingen in steden.

Het geeft antwoord op tientallen beleidsvragen waar elke betrokken ambtenaar, wethouder of minister van wakker ligt. Dat maakt dit lectoratenboek zo krachtig: praktische inzichten op complexe problemen.

„Ienig stadsbestuurder betreft graag het HBO bij complexe beleidsproblemen. Er is in korte tijd in het HBO een uitstekende onderzoeks traditie ontstaan waarbij naast de kwaliteit van onderzoek, de verbinding en relevantie voor de praktijk een rode draad in het werk vormt. Deze publicatie is daarvan het harde bewijs.“

Gerard Schouw, voormalig directeur Nicis en lid Tweede Kamer

Just in een tijd van globalisering en onzekerheid hebben professionals, burgers en ondernemers complexe vragen. Zij zijn op zoek naar onderbouwde antwoorden en reflectie op beleid en praktijk. Er is dus behoefte aan praktijkgericht en praktijkrelevant onderzoek en dit is exact waar lectoraten voor staan.

Deze bundel is van belang voor verschillende groepen lezers.

- Professionals in beleid en praktijk (overheid, economie, civil society)
- Beleidsmakers en politici bij gemeenten (en ook bij rijk en provincies)
- Burgers en ondernemers in onzeurbane samenleving
- Studenten & docenten aan hogescholen en universiteiten
- Professionals bij kenniscentra, adviesorganen en dergelijke

Guido Walraven is lector Dynamiek van de Stad aan hogeschool Inholland
Cees-Jan Pen is programmaleider Onderzoek Economie & Innovatie bij Nicis Institute.

Van de maakbare naar de lerende stad

Guido Walraven
Cees-Jan Pen
(Red.)

Guido Walraven &
Cees-Jan Pen (Red.)

Van de maakbare
naar de lerende stad
Een praktijkgerichte
inleidende van lectoraten

ISBN 978-90-441-2829-4



9 789044 128294