

EEN LEEFBAAR PROGRAMMA

DURF TE BEWEGEN!

Leefbaarheid van wijken en buurten beïnvloedt in hoge mate het welzijn van de mensen die er wonen. Leefbaarheid houdt de samenleving in veel wijken en buurten in haar greep. Organisaties in het maatschappelijk veld werken hard om de leefbaarheid te verbeteren. Samenwerking is noodzakelijk om tot betere resulta-

ten en meer effect te komen voor de bewoners van een wijk. Programma-management biedt handvatten om samenwerking tussen organisaties succesvol te maken en daadwerkelijk te laten bijdragen aan een beter leefklimaat voor de bewoners.

ORGANISEREND VERMOGEN

Onderzoeken (van onder meer de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, het Sociaal Cultureel Planbureau en de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling) wijzen erop dat samenhang in de aanpak van leefbaarheidsproblematiek in de sociale pijler vaak ontbreekt. Tezamen met te veel aandacht voor de interne organisatie leidt dit tot suboptimaal resultaat. Een integrale aanpak is noodzakelijk, met concentratie op de uitvoering. Van cruciaal belang daarbij is het organiserend vermogen om tot een goed resultaat voor de bewoners te komen en om maatschappelijk rendement te realiseren.

Een programma-aanpak brengt samenhang en sturing in de aanpak van de complexe uitdagingen op sociaal, fysiek en economisch gebied.

Naast de programma-aanpak zijn sociale leiders nodig: programmamanagers die bruggen slaan en leiding geven aan verbetering van de leefbaarheid. Het gaat immers om complexe vraagstukken in een krachtenveld van mensen en organisaties met elk hun eigen, veelal verschillend, belang. Een ontdekkingsreis, op een schip met een team robuuste scheepslui, de elementen trotserend, op zoek naar 'de Oost', met een niet complete wereldkaart. Columbus had, als programmamanager avant la lettre, zijn bemanning te motiveren en inspireren op weg naar een niet geheel bekende bestemming. De programmamanager als ontdekkingsreiziger dient op zijn reis:

- de centrale problemen te zien en te verwoorden;
- de belemmeringen op bestuurlijk, inhoudelijk- en procesmatig niveau te (h)erkennen, om deze in samenhang te kunnen overwinnen;
- bruggen te slaan naar en tussen betrokken partijen als corporaties, projectontwikkelaars, overheid, bewoners, etc.;
- inzichten en initiatieven beleidsmatig te laten landen;
- uiteindelijk tot resultaat te komen binnen dit complexe krachtenveld.

TWEE SPOREN EN VIER INVALSHOEKEN

Dit artikel geeft vanuit het gezichtspunt van programmatisch werken een kijk op effectieve samenwerking bij een leefbaarheidsaanpak en geeft concrete aanbevelingen. Er wordt een verbinding gemaakt tussen enerzijds de tweesporenaanpak (sociale herovering en kansgedreven buurtbeleid) als genoemd in het rapport 'Vertrouwen in de buurt' van de WRR (figuur 1) en anderzijds de vier invalshoeken van programmamangement (figuur 2).

Sociale Herovering

Als de leefbaarheid ondermaats is en de bewoners weinig sociale binding hebben met de wijk, is sociale herovering nodig. **Er kan sprake zijn van een crisis-situatie, waardoor er met stevige hand sociaal terrein heroverd dient te worden.** In deze situatie acteren maatschappelijke partijen sturend en zitten dicht op de problematiek, met als opgave om de buurt terug te geven aan de bewoners zodat zij vrij kunnen wonen, werken en recreëren in hun buurt. De (creatieve) ruimte is beperkt. Het gaat om samenwerken, betrekken en bijdragen via de weg van de legitimering, met extra aandacht voor de

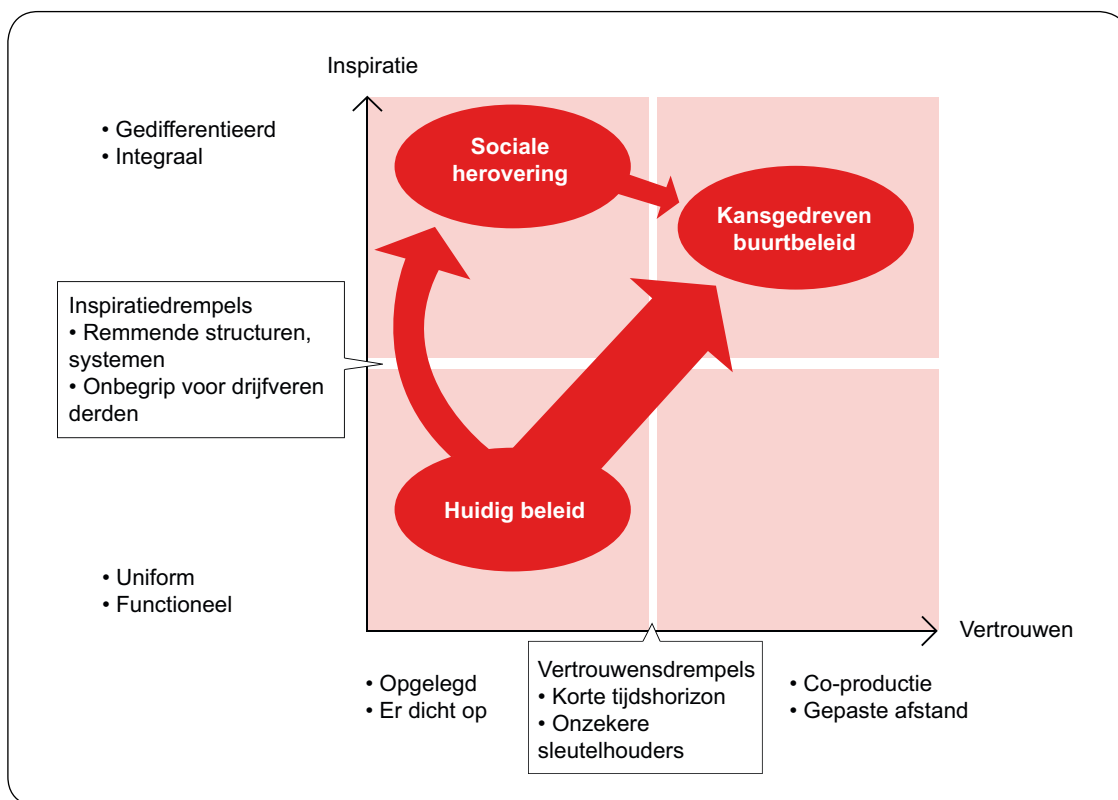
teambetrokkenheid. Dit vraagt om een **ontwerpaanpak**. Vertaald naar de vier invalshoeken van programmamangement ziet deze aanpak er als volgt uit:

Verbindingskracht (de 'zij-kant', de wensen, behoeften en krachtenvelden)

De behoefte wordt vertaald in duidelijke, grote en **meetbare doelen, opgelegd vanuit beleid** en uitvoering. Een zo beperkt mogelijk aantal maatschappelijke partijen – alleen zij die bijdragen aan differentiatie en integratie van de maatregelen - beslissen mee. Partijen met materieknis en partijen die van belang zijn voor de verbinding met de buurtbewoners denken en doen mee. Om de doelen te bereiken dienen de bestaande structuren doorbroken te worden. Meebeslissers en meedoeners maken een scherpe analyse van de oorzaken.

Vormkracht (de 'het-kant', methoden, instrumenten en procedures)

De analyse van de problematiek en de krachtenvelden leidt tot een programmacontract met een duidelijke opdrachtstelling. Het programma kent een **heldere en strakke structuur** met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden. Resultaten worden gemeten en gerapporteerd, en op basis hiervan wordt **actief en stevig bijgestuurd**.



figuur 1 Vertrouwen in de buurt
Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
2005

Samenwerkingskracht (de 'wij-kant', teamsamenstelling, samenwerking en cultuur)

Het team bestaat uit meedoeners en meebeslissers. Inspiratie wordt gehaald uit de inhoudelijke verbinding met de problematiek en gedrevenheid. De teamleden zijn **actie- en resultaatgericht** en accepteren directe sturing.

Persoonlijke kracht (de 'ik-kant', kernkwaliteiten, commitment en leiderschap)

De programmamanager heeft als regiehouder en verbinder een sterke bovenliggende macht om doorbraken te forceren. Hij is als sociaal leider gericht op een actieve, **sterke regie en hiërarchische aansturing.**

Kansgedreven Buurtbeleid

Kansgedreven buurtbeleid wordt ingezet als er een **sterkere sociale binding is ontstaan tussen de bewoners en de wijk** en zij zich meer betrokken en verbonden voelen met de verbetering van leefbaarheid in hun buurt. Het gaat om faciliteren, om verleiden tot samenwerking. Hier past een **ontwikkelaanpak**. Vorm en aanpak kunnen binnen kaders worden gekozen, vertrouwen en inspiratie zijn belangrijk.

De vier invalshoeken van programmamanagement krijgen een andere invulling en komen, ten opzichte van de ontwerpaanpak, in een andere volgorde terug:

Verbindingskracht (de 'zij-kant', de wensen, behoeften en krachtevelden)

Het beleid en de uitvoering hiervan worden door de sociale spelers en de bewoners overeengekomen. De behoefte wordt vastgesteld en vertaald naar kleinere, meetbare doelen. Veel maatschappelijke partijen kunnen hierbij worden betrokken, mits ze in staat en geïnteresseerd zijn uitvoering te geven aan het beleid. Het betrekken van de burgers is hierbij een doel op zich. Binnen de beleidskaders is er veel ruimte voor meebeslissen en meedoen.

Persoonlijke kracht (de 'ik-kant', kernkwaliteiten, commitment en leiderschap)

De programmamanager heeft een horizontale regierol, gericht op het creëren van overzicht en het behouden van de richting bij de uitvoering. Hij doorbreekt belemmerende structuren op basis van persoonlijke kwaliteiten en relaties, waarbij de inzet van en verankering naar de bovenliggende macht beperkter is vanwege het minder urgente karakter en de kleinere doelen. **Leiderschap is**

gericht op actieve deelname van betrokkenen op lokaal niveau. Meeweten, meedenken, meedoen en meebeslissen, zodat de invloed zichtbaar is.

Samenwerkingskracht (de 'wij-kant', teamsamenstelling, samenwerking en cultuur)

In het team is de aanpak gericht op het verkennen en ontwikkelen van initiatieven en op het creëren van **actieve coalities in de wijk**, die in vertrouwen resultaten boeken. De programma-aanpak creëert vertrouwen door veel ruimte te laten door het van enige afstand stimuleren van creativiteit en initiatieven.

Vormkracht (de 'het-kant', methoden, instrumenten en procedures)

De maatschappelijke partijen in de wijk worden uitgedaagd om de samenwerking met de bewoners vorm te geven. Een procesbenadering van **samen leren en samen ontwikkelen** past hier het best. **Het team ontwikkelt zelf de aanpak, met ruimte voor de wensen en behoeften van de bewoners.** Op basis van de eerder bepaalde richting worden kleine en begrijpelijke doelen gesteld, met de bijbehorende communicatie. Dit vraagt om een dynamische organisatiestructuur met bijpassende sturing, leiding, taken en verantwoordelijkheden.

DE BEWEGING: VAN SOCIALE HEROVERING NAAR KANSGEDREVEN BUURTBELEID

Sociale herovering gaat over het met stevige hand heroveren van sociaal terrein. Met de haven in zicht zal er geïnticeerd moeten worden op de volgende stap. Het resultaat van de sociale herovering in een wijk is slechts een tussenresultaat in een continuüm. **De volgende stap is die van kansgedreven buurtbeleid.** Dat betekent een cultuuromslag. De stap van strakke hiërarchische aansturing naar horizontaal faciliterende begeleiding wordt niet zomaar gemaakt. Er worden nieuwe doelen gesteld en er dient opnieuw gematched te worden op de teamsamenstelling, de persoonlijke kwaliteiten van de deelnemers en de gevraagde processtappen. Zie je de agente al dansen op het buurtfeest in de buurt met de laatst door haar opgepakte jeugdige crimineel die net vrij is na zijn taakstraf bij bureau Halt? *Niet echt dus... of misschien toch wel?*

De overgangssituaties kunnen worden voorspeld. Essentieel daarvoor is dat bij het bewaken en meten van de voortgang steeds wordt getoetst of de overgang naar



figuur 2 Werkwijzer Programma's en Projecten
Ministeries van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties en
Landbouw, Natuur & Voedselkwaliteit i.s.m. Phaos
okt. 2008

een andere aanpak aan de orde is. Dit vraagt om een goede reflectie op handelen en resultaat door alle deelnemers. Alleen dan kan het moment van heroverweging van programma-inhoud, betrokken partijen en aanpak bewust worden gekozen.

ACTIEF BEWEGEN GEEFT RUIJTE VOOR NIEUW DNA

De programma-aanpak geeft handvatten bij de aanpak van leefbaarheidvraagstukken. Vanuit een gedegen inhoudelijke analyse van de huidige situatie is, gebruikmakend van de vier invalshoeken van programma-management, een aanpak te realiseren die past bij de opgave.

Bij 'sociale herovering' is de ontwerpbenadering dominant. Vanuit een crisissituatie wordt, met een sterke hiërarchische structuur en een beperkt aantal maatschappelijke partijen, snel een voldoende veilige situatie bereikt.

Bij 'kansgedreven buurtbeleid' gaat het om het faciliteren van alle betrokken partijen; samenwerken met alle belanghebbenden en hen vooral uitnodigen tot

het bijdragen aan het realiseren van de doelen, op een procesgerichte wijze. Lerend en ervarend.

Interessant is de overgang van een 'sociaal heroverde' buurt via de 'interventie' aanpak naar de 'sociaal faciliterende' aanpak voor de buurt. Dit vraagt een goede reflectie van de deelnemers aan het programma. Dit betekent actief blijven bewegen in het veld van sociale vraagstukken, gedreven vanuit de inhoud en ruimte maken voor het herstel van leefbaarheid in de wijk.

Een spannende ontwikkeling die vraagt om loslaten, oude patronen doorbreken en ruimte scheppen voor de ontwikkeling van nieuw DNA in de wijk. Bewust bewegen en positie kiezen in het speelveld van belangen, met steeds de doelen voor ogen, daar gaat het om!

Drs. Marcel de Jong (1966) is programmamanager en richt zich op professioneel en creatief organiseren van complexe organisatorische vraagstukken.