

Leertraject 'Regie in de buurt'

Portaal verlegt focus

De laatste decennia hebben de woningcorporaties zich nogal eenzijdig ontwikkeld tot bouwer, verhuurder en beheerder van woningen. Net als veel andere corporaties bezint Portaal zich op de vraag hoe zij haar maatschappelijke rol beter kan invullen. Met het interne leertraject 'Regie in de buurt' is bij Portaal een grote stap voorwaarts gezet. In dit artikel een overzicht van de lessen en de resultaten.

Guus Haest

Portaal Utrecht

Eric Lugtmeijer

DSP-groep, Amsterdam

Jeanette Koekkoek

Portaal/ Zelfstandig adviseur

Foto's: Portaal

W

oningcorporaties staan onder druk en doen het in de beeldvorming maar matig. Ze zouden teveel geld hebben, te weinig presteren, de kwetsbare groepen en wijken vermijden en de echte maatschappelijke problemen niet echt oppakken. Dat corporaties werken aan de leefbaarheid van wijken is natuurlijk niet nieuw. Maar veel corporaties hebben het roer het afgelopen jaar omgegooid. Het aantal maatschappelijke projecten groeit en er ligt een substantieel 'Bod aan de samenleving' (een aanbod van koepelorganisatie Aedes en een groep corporaties) voor extra investeringen in de komende jaren in energie & milieu, kwetsbare buurten en betaalbaarheid. Steeds meer corporaties verleggen hun focus van vastgoed naar een sociaal-maatschappelijke invulling. We zien corporaties zich ontwikkelen als voorzieningencorporatie, als wijkregisseur

en zelfs als emancipatiecorporatie. Zie ook de positioneringsmatrix zoals weergegeven in figuur 1.

Doel en ontwerp 'Regie in de buurt'

Vanuit de visie dat werken aan de leefbaarheid van wijken een 'vak' is en vanuit de wens om de maatschappelijke rol van Portaal verder te ontwikkelen, is Portaal begin 2006 met Regie in de buurt gestart. Mei 2007 is het traject afgerond. Zo'n vijftig Portalers uit alle regiovestigingen namen deel: managers, adviseurs leefomgeving, woonconsulenten en beheerders met een grote diversiteit aan opleidingsniveaus. De leeractiviteiten vonden plaats in een aantal over een jaar verspreide landelijke leerdagen (één- en tweedaagse, in totaal twintig dagdelen). Tussentijds gingen de deelnemers met elkaar en met projecten aan de slag in regionale leergroepen (circa 1 x 3 weken een dagdeel). Ook was er een aparte leergroep voor de managers die aan het leertraject meededen. Het doel van het traject was om antwoorden te zoeken op drie vragen:

- Op strategisch niveau: Hoe vult Portaal naast de vastgoedrol haar maatschappelijk rol in?
- Op operationeel niveau: Hoe kan het vak 'werken aan leefbaarheid van wijken' verder worden ontwikkeld? Wat betekent dat in de praktijk? Wat doen we dan en wie zijn daarbij betrokken?
- Op persoonlijk niveau: Hoe laten we deelnemers zelf regie nemen over hun eigen handelen?

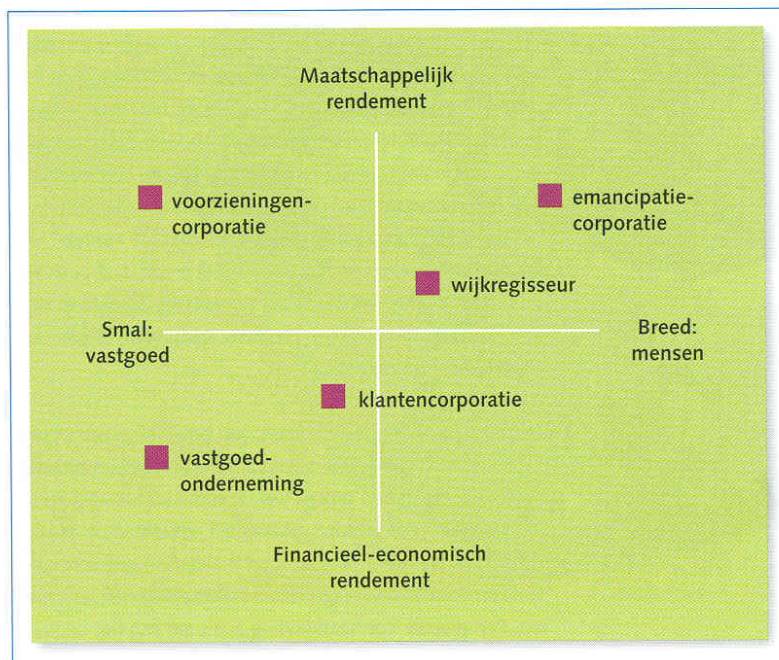
naar sociaal

'We moeten een stap verder zetten'

Op de startdag van de interne leergang zei Koos Parie, toenmalig voorzitter Raad van Bestuur, over de koers van Portaal: 'Het vastgoed blijft gewoon heel belangrijk, dat is onze basis. En ook schoon, heel veilig is belangrijk, maar die achterpadverlichting moet nou onderhand wel klaar zijn. We zijn te traditioneel geweest de afgelopen jaren. We moeten een stap verder zetten. Het gaat nu ook om onze maatschappelijke inzet bij problemen als: hoe krijgen we Marokkaanse werklozen in onze buurten aan het werk, hoe pakken we de overlast van jongeren aan, hoe verbeteren we de verhoudingen tussen verschillende bevolkingsgroepen, hoe krijgen onze huurders en die buurten meer perspectief. Dat mogen we niet alleen aan de overheid en anderen overlaten, daar ligt ook voor ons een taak en een kans. We moeten goed kijken naar onze buurten, nieuwe initiatieven nemen, dingen durven uitproberen. En dan wel blijven kijken welke waarden dat oplevert en dat hoeft dan niet alleen financieel te zijn. Weer aan het werk komen, perspectief voor jongeren, een veilige buurt, vertrouwen in de toekomst, dat zijn ook belangrijke waarden. Ik kan en wil niet precies zeggen wat er moet gebeuren. Ik vraag jullie met voorstellen te komen. We moeten niet te bang zijn, fouten maken mag, bijsturen ook. En dat wij ons als corporatie meer met deze vraagstukken gaan bemoeien, wil nog niet meteen zeggen dat we de kustwacht gaan overnemen.'

De makers van de leergang hanteerden de volgende uitgangspunten bij de vormgeving van de leergang: leren en werken zo weinig mogelijk scheiden; deelname uit alle lagen van de organisatie; de sociale aanpak centraal stellen (en dus niet weer de fysieke herstructurering). Daarnaast stond het werken aan kennis, vaardigheden én houding voorop. Dat betekent veel oefenen, toepassen en persoonlijke reflectie.

De gezamenlijke leerdagen moesten vooral inspiratie opleveren om het 'ambachtshart' te prikkelen en daarmee de deelnemers in een actieve 'stand' te krijgen. De deelnemers konden via workshops proeven aan veel uit het land afkomstige voorbeelden van innovatieve invullingen van die maatschappelijke rol. Zo zat ondermeer in het programma: hoe zet je een leerbedrijf of een leerwerkhof op met een ROC; wat kan de corporatie doen om de overlast op



straat van jeugd structureel te verminderen; hoe ga je om met culturele diversiteit, hoe met bijzondere klanten; kijken naar wijken en mogelijke sociale interventies.

Figuur 1
Positioneringsmatrix
woningcorporaties SEV.

In de regionale leergroepen maakten de deelnemers vervolgens de vertaalslag van 'het geleerde' naar hun eigen handelen en naar hun projecten, die zij in het kader van het leertraject zijn gestart.

Zelf regie nemen over je positie

Bij Portaal wordt - of mogen we inmiddels voorzichtig 'werd' zeggen - net als bij veel andere organisaties in de staf het beleid ontwikkeld. Daar worden de kaders uitgedacht en uitgezet. In dit leertraject is de invulling van de strategische vraag hoe je de maatschappelijke rol invult met de deelnemers aan de leergang gedaan. Regie nemen in de buurt is immers ook zelf de regie nemen over je positie. Voor Portaal was het nogal nieuw om met de medewerkers zelf al ontwikkelend, lerend en experimenterend aan de slag te gaan.

In het begin overheerste scepsis over deze aanpak. De deelnemers hadden duidelijk tijd nodig om aan deze manier van werken te wennen. Ze wilden in het begin vooral (beleids)kaders hebben en opdrachten. Zo waren ze het gewend en dat bood zekerheid. Dat is geleidelijk gaan veranderen. Door hen zelf activiteiten en projecten op te laten

pakken die zij van belang vonden, door ruimte en vertrouwen te geven, door inspirerende voorbeelden van elders aan te dragen kregen de deelnemers plezier in 'experimenteren'. Een buurtbeheerder uit Utrecht: 'We worden gestimuleerd om creatief te zijn met ons werk, je mag een beetje grenzeloos zijn. Dat werkt heel prikkelend'.

De officiële beleidsnotitie waarin zou moeten staan welke positie Portaal inneemt bij de invulling van haar maatschappelijke taak is er (nog steeds) niet. Maar wie zit daarop te wachten? Voorlopig zijn we meer gebaat bij vernieuwing en initiatief dan bij taakexegese en inkadering. Als aanduiding van de koers geldt: elke bijdrage aan de verbetering van het perspectief van onze huurders en buurten telt en de rol hangt af van wat er nodig is en wat we kunnen. Situationeel denken en handelen is het credo. Dat betekent ook dat er ruimte ontstaat voor een daarbij bijpassend leiderschap en management: coachen, verbinden, durven en verantwoording nemen.

Onze eerste les is: beleidskaders van bovenaf geven - zeker op dit gebied - geen energie, vaardigheden of een bruikbare aanpak. Een goed proces wel. Er moet vooral veel door medewerkers zelf worden geworsteld, geoefend en ontwikkeld om verder te komen met maatschappelijke vraagstukken en met de vraag welke rol Portaal daarbij kan spelen. Een globale koersaanduiding zoals die aan het begin van de leergang werd meegegeven is daarbij genoeg.

'Ik weet nu dat er veel meer mensen net als ik Portaal een sociaal smoel willen geven'

Inspireren en drijfveren aanboren

Bij aanvang van de leergang is geconstateerd dat Portaal te afwachtend was geworden. En tamelijk behoudend. Werken in de wijk aan leefbaarheid was vooral werken aan 'schoon, heel en veilig'. Dat was al heel wat. En dat zou ook nog eens moeten worden verbreed naar een actieve maatschappelijke rol? De deelnemers stonden niet te springen om 'zo'n cursus', die bovendien veel tijd kostte. Ook kwamen we veel frustraties, negativiteit en reactief gedrag tegen: 'ja-maren', 'ze luisteren niet', 'geen tijd en geld', 'staat niet in mijn functieomschrijving', 'collega's werken niet mee', 'dat mogen we niet'.

Waar moet je beginnen als het belangrijkste leerdoel is om medewerkers meer regie te laten nemen in hun eigen handelen, in de wijk en in de eigen organisatie. Hoe krijg je daar beweging in? De 'tactiek' van de makers van de leergang kan als volgt samengevat worden: leren door inspireren, op zoek gaan de drijfveren en mogelijkheden van de

deelnemers, benadrukken wat goed gaat én ook gewoon gaan doen. Tenslotte was het parool dat fouten maken mag. Daar leer je van.

Doordat de deelnemers zelf aan de slag gingen, ervoeren zij 'hoe zij zelf het verschil kunnen maken', hoe klein dat soms ook is. Iets betekenen voor huurders en hun woonsituatie bleek een zeer krachtige gemeenschappelijke drijfveer. De gezamenlijkheid werd weer gezien. Een woonadviseur uit Nijmegen: 'Ik weet nu dat er veel meer mensen net als ik Portaal een sociaal smoel willen geven'.

Persoonlijke drijfveren ('het vlammetje') werden gaandeweg belangrijker in de leerbijeenkomsten, evenals 'houding en gedrag'. Ook werden de positieve ervaringen en gedrag steeds meer gedeeld. Een aantal medewerkers kwamen beter in hun vel te zitten, de samenwerking verbeterde, het werk werd leuker en beter. Er begon zowaar een groep flink enthousiast te worden en de leergang te waarderen. 'Misschien is het wel toeval, maar door het leertraject ben ik veel meer mezelf geworden. Ik heb weer toegevoegde waarde en ik leer weer heel veel', aldus een woonadviseur uit Leiden.

Het aanbieden van een rijk scala aan interessante, bezielende verhalen en voorbeelden uit het land en ook het onderling uitwisselen van projecten en ervaringen bleek veel inspiratie en energie op te leveren. We hebben veel moeite gedaan om interessante ideeën, mensen, projecten en trainers (oefeningen) aan te bieden. Die kwamen deels uit de sector zelf, maar we hebben ook doelbewust over de schutting gekeken. We gingen op zoek naar initiatieven waar Portaal mogelijk iets mee zou kunnen, mee tot nieuwe vormen van samenwerking zou kunnen komen. Daarom zijn ook gasten en projecten uit heel andere werelden uitgenodigd: geestelijke gezondheidszorg, onderwijs, maatschappelijke opvang, werkgelegenheid, wetenschap, welzijnswerk, allochtone groepen, theater en vrijwilligerswerk.

Door de voorbeelden uit Rotterdam kreeg ik meer zelfvertrouwen, ik merkte dat ik op de goede weg zat en kreeg ook nog een aantal mooie ideeën mee voor mijn project', aldus een woonadviseur uit Arnhem. En een adviseur leefomgeving uit Nijmegen: 'De leerdagen gaven mij inspiratie om aan de slag te gaan met wat ik echt belangrijk vind'. We zagen medewerkers steeds meer betekenis geven aan Regie in de buurt, door (soortgelijke) activiteiten in hun wijken te initiëren en te organiseren. Een adviseur uit Nijmegen: 'Ik ben dankzij het traject echt gaan nadenken over wat ik nou kan doen. Stapje voor stapje heb ik mijn plan voor een wijkbus erdoor gekregen'.

Bij Portaal Utrecht staat naar aanleiding van een workshop het onderwerp 'skaeve huse' op de agenda (afgelegen woonlocaties voor mensen met rare leefgewoonten, naar

Deens voorbeeld), is er in Eemland een project 'Achter de voordeur' gestart. Nijmegen werkt met een buurtbus en er zijn er diverse initiatieven op het gebied van leren en werken genomen. Bij HRM (Human Resources Management) is een aanbod voor vaardigheidstrainingen in de maak op gebieden als *mediation* en het omgaan met culturele diversiteit.

De tweede les die we leerden is dat inspireren en het aanboren van de eigen drijfveren beweging kunnen brengen. En dat je een (pro)actieve houding, initiatief en regie nemen, naar nieuwe wegen zoeken niet kunt verordonnen. Dat gaat niet direct en dat kost tijd.

Op de goede golf zitten: tijdgeest en verbinden

De Raad van Bestuur en de regiodirecteuren werden meerdere malen bij de leergang betrokken. Halverwege het traject is die betrokkenheid intensiever geworden, doordat een ongeplande maar inspirerende en vruchtbare synergie is ontstaan met de ontwikkeling van 'Het Bod'. Daaraan wil Portaal een eigen uitwerking geven. Portaal is van plan de komende vijf jaar 165 miljoen euro extra te investeren in betaalbaarheid en energiemaatregelen en vooral ook in wijken en bewoners met een zwakke maatschappelijke positie. De speerpunten voor die wijken zijn: intensivering van het buurtbeheer en de aanpak van overlast (de inzet wordt verdubbeld) en versterking van de positie van huurders en wijken. Daarbij denkt Portaal enerzijds aan sociaal-maatschappelijke projecten zoals: het opzetten van ontmoetingsruimte, podia voor cultuur en andere wijkvoorzieningen, extra opvang en begeleiding van kwetsbare klanten en projecten als 'Achter de voordeur'. Anderzijds wordt ingezet op de sociaal-economische projecten zoals: koopgarant, stages en leerbedrijven, woonfoyers/ werkhoteles, kleinschalige en goedkope bedrijfsruimte voor startende bedrijven.

Het Bod van Portaal is niet uitputtend noch dichtgetimmerd, maar wordt met bewoners en andere partners in de wijken uitgewerkt, om het op die manier zo goed mogelijk te verbinden aan hun wensen, ideeën en activiteiten. Dat gesprek wordt de komende tijd voortgezet. Er is uitdrukkelijk openheid en ruimte voor nieuwe ideeën en initiatieven. Het Bod is over het algemeen positief ontvangen, al werden regelmatig deze twee voorspelbare kanttekeningen gemaakt: de regierol ligt bij de gemeente en schoenmaker blijft bij je leest.

Bij dit Bod konden allerlei ideeën, voorstellen en wensen die in Regie in de buurt borrelden goed gebruikt worden en 'plotseling' van steun en middelen worden voorzien. Het vroeg onze inzet om dit binnen de organisatie te verbinden, maar zowel het proces als het resultaat waren spannend en buitengewoon motiverend. Het Bod en Regie in de buurt vielen gelukkig samen, de tijd was daar kenne-



lijk rijp voor. We konden met Regie in de buurt op het juiste moment op een krachtige golf springen. Deze samengang maakte de ingezette beweging veel sterker. Deelnemers zagen Het Bod als een tastbare steun voor hun werk en ambities.

Regie in de buurt: enthousiasme bij de deelnemers.

Onze derde les: het tijdens de leergang doelbewust met elkaar verbinden van alle niveaus van de organisatie (van werkvloer tot RvB) en van verwante ontwikkelingen zowel binnen als buiten Portaal, maakten de leergang sterker en van meer betekenis dan een 'cursus'; al moet je het tij mee hebben.

Balans opmaken en hoe verder?

De grote lijnen waren goed en het vuurtje is inmiddels aardig opgelaaid. We zijn met de doelen die we ons op drie niveaus stelden - strategisch, operationeel en persoonlijk - een flink stuk verder gekomen. Het leertraject heeft als impuls en katalysator gewerkt. Regie ging als een lopend vuurtje door de organisatie. Andere collega's werden nieuwsgierig door het enthousiasme, de verhalen en de gedrevenheid van deelnemers. Al is er ook reserve over de koers. Er is nog te weinig gedaan om de rest van de organisatie mee te nemen. Portaal is er nog niet, integendeel. Portaal gaat een volgende ontwikkelingsfase in met nieuwe vragen: over de koers maar vooral over wat daarvoor nog meer nodig is. Maar Regie in de buurt en Het Bod werden begrepen, die staan voor een uitgesproken koerswijziging en een cultuuromslag die naar meer smaakt.