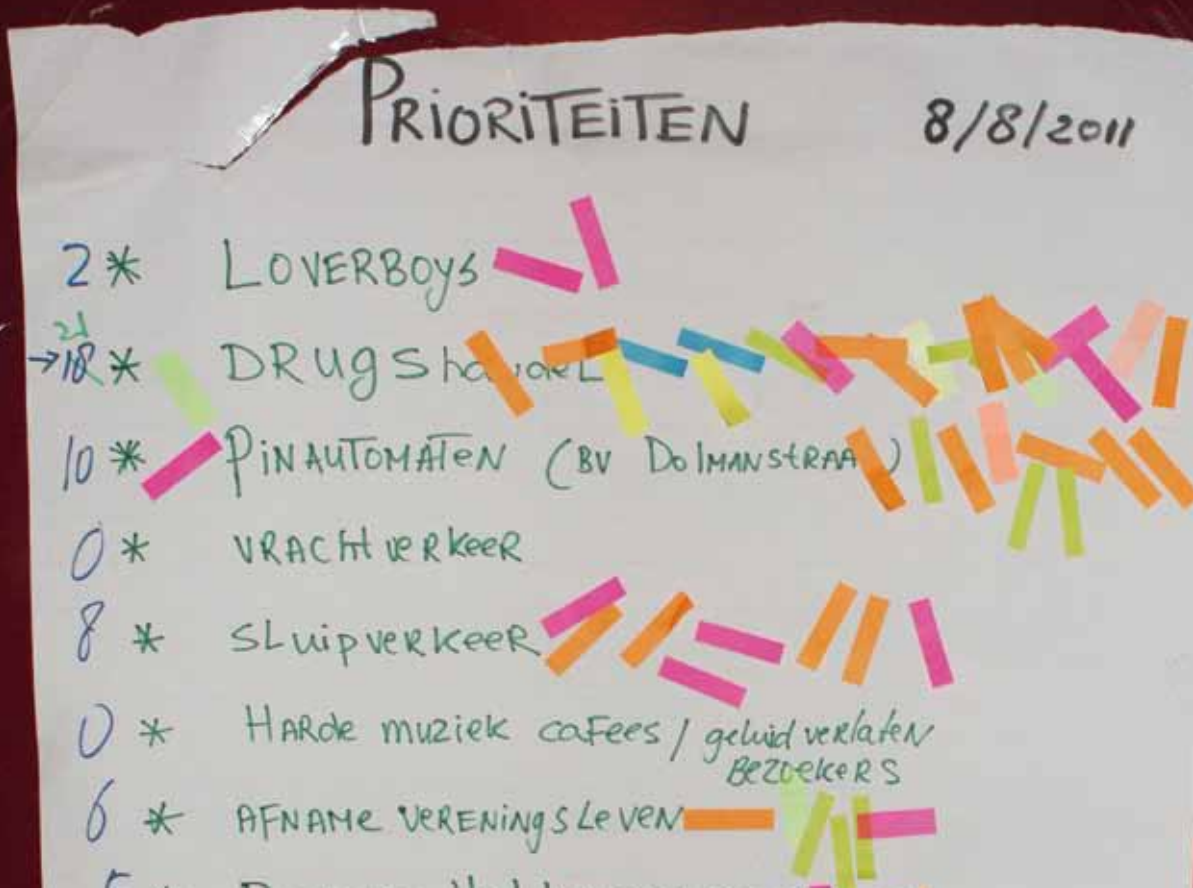




De aanhouder wint

Samenwerken aan veilige krachtwijken



De aanhouder wint
Samenwerken aan
veilige krachtwijken

'De Aanhouder Wint' is een publicatie van één van de zeven experimenten van de wijkenaanpak 'Slagkracht in de Wijk'. De 'Aanhouder Wint' is één van de twee onderzoeken binnen dit experiment met als naam 'Bedrijfscultuur als Bottleneck'. In het experiment 'Slagkracht in de wijk' wordt geëxperimenteerd met de samenwerking tussen organisaties en bewoners op het gebied van veiligheid en leefbaarheid in aandachtswijken. In 'Bedrijfscultuur als Bottleneck' staat de rol van de bedrijfscultuur van organisaties centraal. Opdrachtgever is het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Gabriël van den Brink & Monique Bruinsma (red.)

Met medewerking van:

Ard Sprinkhuizen

Hani Quint

Marta Dozy

Rachelle Gulikers

Politieacademie

Movisie

2011

Inhoud

Voorwoord	5
1 Inleiding	7
2 Interorganisationeel samenwerken	13
2.1 Specifieke kenmerken van interorganisationeel samenwerken (aan veiligheid)	14
2.2 Factoren die samenwerking bevorderen of juist belemmeren	17
2.3 Een eerste set 'to do's'	22
3 De casus Maastricht	25
3.1 De Veilige Buurten Teams op hoofdlijnen	27
3.2 Schets van krachtwijk en context	32
3.3 De ontwikkelfasen in het samenwerken	35
3.4 Beschouwing van het werken aan samenwerking	52
3.5 Tot slot	55
4 Ervaringen en keuzen elders	59
4.1 Meninge n over "Maastricht"	61
4.2 Herkenbare bottlenecks?	63
4.3 Tips van collega's	67
5 Enkele lessen uit Maastricht	71
In memoriam Jan de Wild (1952-2009)	72
5.1 Een nieuwe werkwijze in Maastricht	72
5.2 Problemen die zich aandienen	73
5.3 Hoe de impasse overwonnen werd	75
5.4 Maastricht op weg naar een succes	77
5.5 Hoe andere steden er tegen aankijken	79
5.6 Tot slot	82
Bijlagen	85

Voorwoord

Wonen in een veilige, leefbare en prettige omgeving, een behoefte die ieder mens kent. In vier krachtwijken van Maastricht wordt intensief gewerkt aan de bevordering van veiligheid en leefbaarheid. Hiervoor zetten verschillende organisaties zich in. De wijze waarop dit gebeurt, kent in iedere wijk een eigen dynamiek. Deze op maat gemaakte benadering heet de Veilige Buurten aanpak.

Voor u ligt het resultaat van een onderzoek naar de Veilige Buurten Aanpak in Maastricht. Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met de Politieacademie en Movisie in de periode van begin 2008 tot medio 2011.

Dit rapport laat zien dat deze vorm van verregaande samenwerking tussen diverse organisaties op alle organisatieniveaus veel betekent. Het houdt veel meer in dan louter het samenbrengen van professionals en het tonen van commitment aan een methodiek. Uit het onderzoek blijkt juist dat deze manier van samenwerken - waar veranderingen op diverse gebieden zoals cultuurverschillen, verschillende belangen, werkwijzen van professionals en externe en interne organisatieprocessen moeten plaatsvinden - een lang tijd nodig heeft om tot een succes te komen. Het rapport beschrijft de gebeurtenissen en ontwikkelingen op alle niveaus tijdens de invoering en de inbedding van de Veilige Buurten Aanpak in de teams, organisaties en wijken. De obstakels op de route en de daaropvolgende interventies schetsen een realistisch beeld van de lange weg die past bij de implementatie van dit soort methodieken.

Zoals de titel al zegt: 'De Aanhouder Wint'. In Maastricht hebben de organisaties dan ook voor langere termijn de handen in elkaar geslagen om van de Veilige Buurten Aanpak in de krachtwijken een ingebedde werkwijze te maken.

Wellicht kan dit rapport organisaties helpen die met dit soort integrale aanpakken werken of dat van plan zijn te doen. Daarnaast kan het ook als bewijsstuk dienen voor al deze organisaties dat het nemen van hobbels en het maken van 'fouten' in dit soort trajecten min of meer voorwaarden zijn om tot een waardevolle en succesvolle integrale wijkaanpak te komen.

Laat dit boek u inspireren om uw samenwerking met andere organisaties en bewoners te verbeteren.

G.J. Veldhuis
Korpschef Politie Limburg-Zuid



mw A. van Rijn
*Directeur Veiligheid en Bestuur
Ministerie van Veiligheid en Justitie*



1

Inleiding

Hoe meer problemen er in een gebied of groep bij elkaar komen, des te groter is de variatie aan professionele bemoeienis, des te luider klinkt de roep om afstemming en des te moeizamer komt ze tot stand.

(‘Prachtwijken!’? 2008, p. 339)

Hoewel het aantal probleemwijken in Nederland beperkt is, confronteren ze de overheid met een belangrijke paradox. Juist in gebieden waar het handhaven van de openbare orde zonder meer geboden is, schiet de integrale veiligheidszorg veelal tekort¹. Politieagenten, woningbeheerders, welzijnswerkers, zorgverleners, gemeente-ambtenaren: iedereen weet dat ‘juist daar, in die wijk of buurt’ verbeterlagen nodig zijn. Maar we weten evengoed dat het organiseren van de juiste (mate van) inzet en het afstemmen van de dagelijkse werkzaamheden bepaald geen sinecure is. Overlastproblemen en criminaliteit blijven daardoor – in hun aard en omvang – vaak zeer belastend voor deze wijken. Het voortduren van deze paradox is niet zonder risico, dat spreekt voor zich.

De belangrijkste kritiek van zowel bewoners als organisaties is dat instanties niet goed genoeg van elkaars activiteiten op de hoogte zijn. In probleemwijken waar veel en diverse professionele instellingen werken, komt samenwerking slechts moeizaam van de grond. Men handelt vanuit andere basiswaarden, hanteert andere prioriteiten, houdt vast aan andere kerntaken en wordt afgerekend op tal van zaken – maar nooit op de mate waarin samenwerking daadwerkelijk gestalte krijgt. Dit leidt tot problemen als ‘veel praten met weinig resultaat’, niet nagekomen afspraken en initiatieven die een roemloze dood sterven².

Nu zijn deze problemen inherent aan complexe situaties waarin ‘vogels van diverse pluimage’ gezamenlijk moeten optrekken, zonder dat één van hen in staat is om de eigen wil op te leggen aan anderen. Juist daarom is het van belang dat men een gezamenlijke visie en aanpak weet te ontwikkelen. Deze noodzaak tot (meer) samenwerking wordt in brede zin erkend en veel instellingen maken dan ook afspraken door middel van convenanten of contracten.

Maar waar stukt het dan? Wat maakt dat samenwerken op wijkniveau zo moeilijk is? En hoe kan men dat wellicht verbeteren? Deze vragen staan in dit rapport centraal. We verkennen de *do's* en *don'ts* van het samenwerken aan veiligheid en leefbaarheid op wijkniveau.

Opzet van het rapport

Dit rapport start met een beknopt overzicht van de literatuur over samenwerking tussen organisaties in de publieke sector, toegespitst op factoren die een goede samenwerking tussen instanties bevorderen (hoofdstuk 2).

1 Zie o.a.: Outcomemonitor Wijknaaanpak Eerste voortgangsrapportage, 2010.

2 Zie bijvoorbeeld Lub, Van Arum en Sprinkhuizen (2009: 62 e.v.) over de integrale aanpak door middel van vroegsignalering van wijkverval en sociale onveiligheid in enkele wijken in Amsterdam en Rotterdam.

Dan volgt een stap naar de praktijk. We maken een analyse van het werken met zogenaamde 'Veilige Buurten Teams' zoals dat de afgelopen jaren in Maastricht ontwikkeld is (hoofdstuk 3). Deze teams zijn om twee redenen interessant. Allereerst omdat men er verder wil gaan dan het *afstemmen* van professionele werkzaamheden. Door het vormen van teams waarin diverse professionals op dagelijkse basis met elkaar samenwerken zoekt men een antwoord op het probleem van de verkokering dat zoveel goed bedoelde initiatieven in probleemwijken kenmerkt. Dat is een werkwijze die veel beleidsmakers en professionals met interesse volgen. Ten tweede wordt deze werkwijze in Maastricht al geruime tijd beproefd. Er zijn in deze stad eerder experimenten met het samenwerken in de veiligheidszorg op wijkniveau gedaan. En de Veilige Buurten Teams (VBT's) bestaan inmiddels ook al bijna 3 jaren. Men kan in Maastricht dus op een ruime ervaring terugkijken.

In het derde deel van dit rapport worden zowel de mogelijkheden als de moeilijkheden die met de Maastrichtse werkwijze verband houden aan professionals in vijf andere gemeenten voorgelegd (hoofdstuk 4). We vroegen naar *hun* keuzes en ervaringen. Zijn deze vergelijkbaar met of juist heel verschillend van die in Maastricht? En wat leert het ons over de randvoorwaarden voor goed samenwerken aan veiligheid en leefbaarheid op wijkniveau?

We sluiten af met een slotbeschouwing waarin we de voornaamste bevindingen meer samenhangend weergeven (hoofdstuk 5). Daarbij komen wij tot de conclusie dat een succesvolle aanpak van twee factoren afhankelijk is. Ten eerste dient de samenwerking tussen professionals en bewoners in het teken van menselijke nabijheid te staan. Ten tweede moet men bereid zijn om deze samenwerking over een langere periode vol te houden.

Doelstelling

Dit rapport is geschreven voor professionals en beleidsmakers die hun samenwerking op het gebied van veiligheid en leefbaarheid in krachtwijken willen verbeteren. Door het vastleggen van onze inzichten laten we zien welke keuzes collega's in hun praktijk maken en hoe zij deze keuzes uitwerkten. Ons uitgangspunt is dat er niet één succesformule bestaat. Maar we geloven wel dat er een aantal vaste elementen zijn die de samenwerking op veiligheidsgebied kunnen bevorderen. Laat u inspireren of aan het denken zetten.

Achtergrond

Bij het schrijven van dit rapport en bij het onderzoek dat eraan ten grondslag ligt, hebben we zelf ook de nodige ervaring met samenwerking opgedaan. Het rapport vormt namelijk de neerslag van een project dat medewerkers van de Politieacademie en Movisie eind 2008 al ter hand namen. De werktitel van dat project was ‘Bedrijfscultuur als bottleneck?’ Het maakte onderdeel uit van de zeven landelijke experimenteerlijnen die door de toenmalige directie WWI van het ministerie van VROM was geïnitieerd. De bedoeling was om de slagkracht van professionals in aandachtwijken te versterken. We hopen dat de in deze rapportage neergelegde inzichten daartoe bijdragen. Het spreekt vanzelf dat de verantwoordelijkheid voor de hier gedane beweringen of oordelen uitsluitend bij de auteurs gelegen is.

Gabriël van den Brink
Monique Bruinsma

2

Interorganisationeel samenwerken

Marta Dozy

Samenwerking tussen organisaties (in het vervolg te omschrijven als: interorganisatie-nale samenwerking) verschilt op een aantal punten sterk van samenwerking binnen organisaties (ofwel intra-organisatie-nale samenwerking)³. Die verschillen moeten we scherp in het oog houden willen we begrijpen waarom het samenwerken tussen professionals met een andere achtergrond vaak op een zo moeizame manier verloopt. We starten met een beknopt overzicht van wat uit de literatuur bekend is over deze verschillen. En met name: over wat bekend is over hoe ermee moet worden omgegaan.

2.1 Specifieke kenmerken van interorganisatie-nel samenwerken (aan veiligheid)

Een eerste verschil tussen intra- en interorganisatie-nale samenwerking is dat bij interorganisatie-nale samenwerking *een machtscentrum ontbreekt*, dat binnen het samenwerkingsverband knopen kan doorhakken. Geen van de partijen kan de andere dwingen om bepaalde dingen te doen of te laten. Dat geldt eveneens voor situaties waarin een van de partijen een andere partij subsidieert, zoals de gemeente die veelal de belangrijkste subsidieverstrekker van het welzijnswerk is. De gemeente kan weliswaar vooraf bepalen welke welzijnswerkactiviteiten zij wel en niet wil subsidiëren en zij kan eventueel tot aanbesteding overgaan. Maar veel verder dan het maken van afspraken op strategisch niveau – over het ‘wat’ – kan men niet gaan. Het vraagstuk van de tactische en operationele invulling – het ‘hoe’ – moeten de organisaties zelf oplossen. Voor representanten van organisaties die met elkaar moeten samenwerken, geldt in de regel dat zij elkaar geen zaken kunnen afdwingen. Binnen organisaties kan dat meestal wel. Daar bestaat altijd een machtscentrum dat bij onenigheid over de te varen koers of de te verrichten activiteiten, een beslissing neemt⁴.

Ten tweede geldt voor samenwerkende organisaties dat hun *belangen slechts gedeeltelijk dezelfde* zijn. Er spelen niet alleen gezamenlijke maar ook eigen belangen mee. Zo streven de gemeente, de politie, het welzijnswerk en de woningcorporatie alle naar het vergroten van de sociale veiligheid maar dat neemt niet weg dat elke partij ook nog specifieke belangen kent. Voor de gemeente geldt bijvoorbeeld dat zij de lokale economie en/of het toerisme moet stimuleren, voor de politie geldt dat zij ook boeven moet vangen en noodhulp verlenen, voor het welzijnswerk geldt dat men sociaal-culturele activiteiten en jongerenopvang moet organiseren en voor de woningcorporatie geldt dat zij woningen moet onderhouden en toewijzen. Met andere woorden: het bevorderen van sociale veiligheid is slechts één van de zaken waarmee genoemde organisaties zich bezighouden. Bovendien lopen de belangen soms uiteen. Zo kan het voor winkeliers en horecazaken aantrekkelijk zijn om de uitgaansgelegenheden in of

3 Deze paragraaf is grotendeels gebaseerd op Mijs, 1987: 60 e.v.; Lammers, Mijs en Van Noort, 2000: 187 e.v.; Van Noort en Lammers, 1995: 1-18; Dozy, 1997: 3-9.

4 Hoewel dat niet binnen elke organisatie gebeurt. Zo kan het besluitvormingsproces binnen organisaties (of onderdelen ervan) dermate democratisch zijn, dat beslissingen alleen worden genomen als er sprake is van consensus.

nabij het winkelcentrum uit te breiden, maar het gevolg is dat de kans op overlast daardoor stijgt. Uitbreiding is dan mogelijk niet in het belang van omwonenden, de politie en het vaak toch al overbelaste jongerenwerk.

Ten derde houden de samenwerkende organisaties er *uiteenlopende waarden en doelstellingen* op na⁵. Zo is 'geld verdienen' wel een doelstelling van winkeliers, maar niet van de politie. De politie stelt het handhaven van de openbare orde voorop. Ofschoon veel jongerenwerkers rust op straat wel van belang vinden, zijn ze in de eerste plaats uit op het realiseren van voorzieningen en activiteiten voor jongeren. Op die manier hebben de doelstellingen van een organisatie gevolgen voor het soort waarden dat zij hanteert: welke zaken vindt men goed en nastrevenswaard? Het maken van winst is bijvoorbeeld goed of nastrevenswaard vanuit het perspectief van winkeliers. Zij en het winkelpersoneel vinden deze waarde van belang maar veel opbouwwerkers vinden haar irrelevant. Bij hen zal eerder het opheffen van achterstelling bij sociaal-economisch en sociaal-cultureel gedepriveerde groepen hoog in het vaandel staan. Vanuit hún perspectief is dus emancipatie goed of nastrevenswaard. Voor de beleidsadviseur die als rechterhand van een wethouder fungeert, is loyaliteit aan zijn of haar bestuurder een leidraad voor het handelen. Hij of zij zal er veel aan doen om te voorkomen dat de wethouder politiek in de problemen komt. Loyaliteit is ook voor politieagenten een belangrijke waarde, al zullen zij daarbij vooral aan solidariteit met de collega's op straat denken.

Deze drie kenmerken van interorganisationele samenwerking (dus: het ontbreken van een machtscentrum, de aanwezigheid van eigen belangen en de gerichtheid op specifieke waarden of doelstellingen) zorgen ervoor dat de samenwerking tussen organisaties een *blijvend ambivalent karakter* heeft. De ambivalentie is als het ware ingebakken in het proces van interorganisationele samenwerking, ofwel geïnstitutionaliseerd. Op gezette tijden lopen de samenwerkende organisaties immers aan tegen uiteenlopende belangen, waarden en doelstellingen, terwijl geen van de partijen het vermogen heeft om de eigen doelstelling of zienswijze dwingend op te leggen aan de anderen. Met als gevolg dat de samenwerking soms stroef verloopt terwijl het maken van afspraken waar een ieder zich in kan vinden veel tijd vergt⁶.

Behalve door geïnstitutionaliseerde ambivalentie wordt interorganisationele samenwerking ook gekenmerkt door geïnstitutionaliseerde vrijblijvendheid – zeker wanneer het om organisaties in de publieke sector gaat, die geen winstoogmerk nastreven. Dat hangt niet alleen samen met het ontbreken van een machtscentrum, maar ook met zaken als de frequentie van het overleg, de prioriteit die aan een probleem wordt

5 Tenzij het om organisaties gaat die ongeveer gelijke doelstellingen en taken hebben, zoals samenwerkende scholen, welzijnsinstellingen of politiekorpsen.

6 Mijs (1987: 56-57) spreekt in dit verband over periodiek terugkerende legitimiteits- en effectiviteitscrises. Beide zijn verwant. De deelnemende organisaties gaan in toenemende mate twijfelen aan het nut van deelname omdat er veel gepraat en weinig gedaan wordt (legitimiteit), dan wel dat de inspanningen weinig resultaat opleveren (effectiviteit), zoals bij het betrekken van inwoners bij stadsvernieuwings- en renovatieprojecten.

toegekend of de mate waarin er onduidelijkheid over de doelstellingen van het samenwerken bestaat.

Om met de frequentie te beginnen: samenwerken in een specifieke constellatie is slechts een onderdeel van het totale werk dat de deelnemers uitvoeren. Daarnaast doen zij talloze andere dingen die ook tijd en aandacht opeisen. Bijgevolg schiet het nakomen van afspraken er vaak bij in of komen deelnemers naar het overleg zonder zich goed te hebben voorbereid. Dat kan ergernis oproepen bij partijen die zich wel goed hebben voorbereid en die wel hun afspraken nakomen. Verder kan er gemakkelijk vertraging optreden doordat men bepaalde personen die er de vorige keer niet bij waren telkens moet 'bijpraten'. Ook het gegeven dat een belangrijke partij aan tafel soms ontbreekt, kan een trage voortgang of vrijblijvendheid tot gevolg hebben.

Een belangrijke vraag is vervolgens welke prioriteit de zaak of het probleem voor elk van de partijen heeft. Hoe groter het belang dat partijen eraan toekennen of hoe urgenter zij het probleem vinden, des te sterker zal hun inzet zijn. Als vervolgens blijkt dat anderen daarbij achterblijven, tast dit de motivatie tot samenwerken aan. Vaak zullen de partijen die veel last van het probleem hebben dan buiten het samenwerkingsverband om zoeken naar een oplossing. Ook daardoor kunnen de betrekkingen verslechteren. Waarom je inzetten voor samenwerking als dat niet leidt tot oplossing van het probleem?

Vrijblijvendheid en traagheid treden gemakkelijk op en plaatsen veel samenwerkende organisaties voor een probleem. Weggaan ofwel de exit-strategie is vaak geen optie. Een mogelijke reactie is dan ook dat partijen voor de vorm mee blijven doen. Dat is opnieuw een verschil met intra-organisationale samenwerking: als deze niet naar tevredenheid verloopt kunnen mensen en bazen wel kiezen voor de exit-optie. Zij nemen of krijgen dan ontslag. Bij interorganisationale samenwerking kan echter geen van de organisaties zeggen 'Ik doe niet meer mee' of 'Jij mag niet meer meedoen'. Zij zijn immers van elkaar afhankelijk bij het bereiken van hun gezamenlijke doelstelling, in dit geval het bevorderen van leefbaarheid en veiligheid⁷.

De cruciale kwestie is dat partijen samenwerken omdat ze hun doelstellingen niet kunnen bereiken zonder de inzet van andere organisaties. Ze werken dus samen op grond van hun welbegrepen eigenbelang. Dit impliceert een vorm van *wederkerigheid*. Het is altijd een zaak van geven en nemen, van taken verdelen in plaats van het probleem over de schutting gooien. Het principe van ruilen speelt bij interorganisationale samenwerking dan ook een voorname rol: 'Van mij of mijn organisatie wordt iets verwacht, maar wat krijg ik of wat krijgt mijn organisatie daarvoor terug? Wat levert dat mij en mijn organisatie op?' Een en ander impliceert dat deelnemers altijd *strategisch* tegen samenwerking aankijken. Sterker nog: als het erop aankomt, zullen zij het belang

⁷ De derde optie, *voice* ("I'd rather fight than switch" – zie Mintzberg, 1983: 23), ligt niet voor de hand in samenwerkingsverbanden die worden gekenmerkt door vrijblijvendheid.

van de eigen organisatie voorop stellen. Daar is op zich zelf niets mis mee – men kan immers van niemand verlangen dat hij of zij tegen de eigen organisatiebelangen in handelt – maar het betekent wel dat samenwerken soms lastig is. Je moet altijd laveren tussen datgene wat de samenwerking vraagt en datgene wat er vanuit de eigen organisatie mogelijk is of wat men feitelijk kan bijdragen.

In de praktijk blijkt maar al te vaak dat samenwerkende partners over dit voor de hand liggende gegeven heen kijken. Het is verleidelijk om hier Johan Cruijff te parafaseren en te zeggen: je ziet het pas als je het doorhebt. Met andere woorden: pas als men zich bewust is van het specifiek kenmerkende van interorganisatorische samenwerking kan men effectief handelen en adequaat met uiteenlopende doelstellingen of waarden omspringen. Dat geldt zeker waar het gaat om partijen met doelstellingen en waardenoriëntaties die sterk verschillen, zoals politie en opbouwwerk. Terwijl de politie het gedrag van overlastgevers in probleemwijken in de eerste plaats lastig en vervelend vindt, neigen veel opbouwwerkers tot een begripvolle en helpende benadering. Zij plaatsen de overlast in de context van sociaal-economische achterstelling, psychische problemen of anderszins. Dat laatste is iets wat goed binnen de beroepswaarden van het opbouwwerk past, maar waar agenten op straat doorgaans weinig boodschap aan hebben, juist vanwege de taakstelling en beroepswaarden die zij zelf meedragen.

En zo hoort het ook. Agenten op straat moeten gebeurtenissen of gedragingen die ze waarnemen op een andere manier interpreteren dan opbouwwerkers en hulpverleners. Anders kunnen zij niet adequaat handelen, gegeven hun opdracht van handhaven en opsporen. Voor opbouwwerkers geldt uiteraard hetzelfde. Als zij willen bijdragen aan het versterken van de vaardigheden die mensen nodig hebben om uit een situatie van achterstelling, onleefbaarheid of onveiligheid te komen, kunnen ze moeilijk uitgaan van het meer wantrouwende perspectief waarmee de politie beroepshalve naar buurt- of wijkbewoners kijkt.

Het heeft dan ook geen enkele zin en het zou zelfs contraproductief uitpakken als men zou proberen om politiemensen te laten denken zoals opbouwwerkers doen of omgekeerd. Van belang is echter wel dat beide partijen accepteren dat zij verschillend denken en verschillend handelen, gegeven hun uiteenlopende waardenoriëntaties en professionele doelstellingen. Dat brengt ons bij een volgende vraag namelijk welke factoren de professionele samenwerking kunnen bevorderen dan wel belemmeren.

2.2 Factoren die samenwerking bevorderen of juist belemmeren

De eerste en voornaamste factor die de kans op succesvolle samenwerking vergroot is het besef dat er een wederzijdse afhankelijkheid tussen de partijen is. Anders gezegd: *interdependentie* vormt de belangrijkste grond voor samenwerking. Overigens moet men hierbij wel een onderscheid maken tussen twee vormen: symbiotische afhankelijkheid en concurrentieafhankelijkheid.

Bij symbiotische afhankelijkheid kunnen twee of meer organisaties de vereiste middelen niet op eigen kracht verwerven of kunnen ze hun doelen niet onafhankelijk van elkaar verwekelijken. Van concurrentie-afhankelijkheid is sprake als twee of meer actoren afhankelijk zijn van dezelfde hulpbronnen, als ze dezelfde markt bedienen of dezelfde diensten leveren, zodat de winst van de ene partij het verlies van een andere partij meebrengt⁸. Iets wat niet alleen voorkomt in het bedrijfsleven, maar ook in de publieke sector. Daar kan het aanbod aan bijvoorbeeld zorg sterk versplinterd zijn, waarbij vele instanties zich bezighouden met één en hetzelfde gezin. Of hogeschoolen die allemaal een zelfde aanbod hebben om zo veel mogelijk studenten ingeschreven te krijgen. Of ziekenhuizen die allemaal zelf alle behandelingen willen geven in plaats van specialismen te spreiden in het kader van doelmatigheid en kwaliteit.

Het zal duidelijk zijn dat symbiotische afhankelijkheid de samenwerking eerder stimuleert dan concurrentie-afhankelijkheid. Toch kunnen ook concurrenten besluiten om op een bepaald terrein te gaan samenwerken. Bijvoorbeeld omdat ze inzien dat strijd of concurrentie tot verlies voor allen leidt of dat gedeeltelijk samen optrekken beter is dan elkaar kapot concurreren. In dit verband moet worden opgemerkt dat interdependenties niet voor eens en voor altijd vastliggen. Concurrentie-afhankelijkheid kan door het maken van domeinafspraken veranderen in symbiotische afhankelijkheid, terwijl pogingen tot domeinuitbreiding of monopolisering van hulpbronnen in een strijd met andere organisaties kan uitmonden. Verder kunnen beide vormen van interdependentie ook tegelijkertijd optreden. In dat geval hebben de betrokken organisaties elkaar nodig voor het bereiken van hun eigen doeleinden terwijl zij tegelijkertijd concurreren om hulpbronnen, taken en doelgroepen⁹.

Een tweede factor die interorganisationele samenwerking kan bevorderen is dat men naar *domeinconsensus* streeft. Het betekent dat er voldoende duidelijkheid en overeenstemming bestaat over de taken van alle organisaties die aan tafel zitten. Daar ontbreekt het nogal eens aan. De betrokken partners hebben vaak beelden en verwachtingen van wat andere partijen kunnen, maar deze worden niet altijd expliciet geformuleerd, laat staan dat ze getoetst worden. Zo reageert de politie niet op elke melding van overlast, organiseert het opbouwwerk niet alle bewoners van een buurt of wijk en kan de gemeente geen extra jongerenwerkers inzetten – terwijl dat toch vaak van deze organisaties wordt verwacht.

In het algemeen spelen imago's hier een voorname rol, dat wil zeggen het meer abstracte beeld dat men van 'de ander' heeft. Nog voordat partners met elkaar aan tafel gaan om gezamenlijk problemen aan te pakken, heeft een ieder van hen al een bepaald beeld van datgene wat de andere partijen kunnen of willen doen. Dit kan gebaseerd

8 Van Noort en Lammers, 1995: 9.

9 Zo moet de veelheid aan instanties die zich bezighouden met 'veiligheid', uit dezelfde subsidieruif eten én zij moeten met elkaar samenwerken om hun eigen doelstellingen te bereiken.

zijn op ervaring, maar berust even vaak op vooroordelen¹⁰. Zo heeft iedereen wel een mening over de politie, het welzijnswerk, de gemeente etcetera. Vraag je aan willekeurige groepen om in een rollenspel een burger, een welzijnswerker, een gemeenteambtenaar of een hulpverlener neer te zetten, dan treden er vaak uitgesproken stereotypen aan het licht. Deze reeds bestaande beelden kunnen de beoogde samenwerking even goed bevorderen als belemmeren. Met name waar het om negatieve beelden gaat is, duurt het meestal wel een tijd voordat ze worden bijgesteld – als ze al bijgesteld worden.

Domeinconsensus kan ook een probleem vormen wanneer partijen in elkaars vaarwater terecht komen. Bijvoorbeeld wanneer de wijkagent zonder de wijkmanager te raadplegen zelf stappen in de richting van de gemeente neemt om kapot straatmeubilair te laten repareren. Of wanneer een woonconsulent van de woningcorporatie zich als concurrent van het opbouwwerk ontpopt doordat hij op eigen houtje bijeenkomsten met bewoners van een bepaald gebied belegt.

Een derde factor die voor samenwerking kan zorgen, is *coördinatie*¹¹. Dit lijkt in strijd met de eerder gemaakte opmerking dat een machtscentrum ontbreekt. Coördinatie wijst bij interorganisatorische samenwerking echter niet per se op het hebben van bevoegdheden, maar op het vermogen om richting te geven aan het proces, de voortgang te bewaken en conflicten te beslechten¹². Het gaat dus niet zozeer om macht maar om gezag. Dit gezag kan berusten op inhoudelijke deskundigheid, op een specifieke deskundigheid met betrekking tot het proces, op speciale vaardigheden of ervaringen die men in het verleden heeft opgedaan, op kwaliteiten die uit iemands opleiding of training voortvloeien of op persoonlijk charisma.

Een vierde factor is externe druk of dwang¹³. Deze is vaak afkomstig van een overheid, die door middel van regelgeving, subsidiebepalingen of afspraken een samenwerking tussen partijen kan stimuleren of zelfs afdwingen¹⁴. Maar de druk kan ook voortvloeien uit een maatschappelijk probleem dat leidt tot grote onvrede bij de bevolking en dat een bepaald besef van urgentie tot gevolg heeft.

Overigens kan het uitoefenen van dwang vanuit de overheid ook tot een vorm van ‘ceremoniële conformiteit’ leiden¹⁵. In dat geval is er op papier wel sprake van samen-

10 ‘De gemeente heeft de regie’ wordt in de praktijk vaak opgevat als ‘de gemeente moet overal bij betrokken zijn’, terwijl dat in veel gevallen helemaal niet nodig is. Ook worden de mogelijkheden van de lokale overheid vaak overschat. Zij heeft namelijk minder bevoegdheden dan veelal wordt aangenomen. Zo is ‘jeugdzorg’ niet lokaal, maar provinciaal geregeld, evenals de intramurale psychiatrische hulpverlening.

11 Terpstra, 2001: 157

12 De Bruijn e.a., 2002: 38-43

13 Edelman Bos, 1980: 117; Mijs, 1987: 256

14 Eisen dat partijen gaan samenwerken moet niet worden verward met het ontbreken van een machtscentrum binnen een samenwerkingsverband, dat knopen kan doorhakken.

15 Meyer & Rowan, 1977: 356-357; zie ook Dozy, 2008: 31-32

werken, maar komt men in werkelijkheid niet veel verder dan praten of vergaderen. Dit is met name het geval als de belangen, doelstellingen en waarden van de deelnemende organisaties ver uit elkaar liggen, als er onoverbrugbare tegenstellingen bestaan en als er sprake is van inconsistent of tegenstrijdig beleid¹⁶.

Zo kan de druk tot samenwerking vanuit de lokale overheid om leefbaarheidsproblemen op te lossen haaks staan op het politiebeleid, waarbinnen leefbaarheid niet tot de politieke kerntaken behoort. Evenzo kan de opdracht om werklozen toe te leiden naar de arbeidsmarkt indruisen tegen het beleid van de betrokken welzijnsinstelling, die zich op grond van een categoriale benadering tot bepaalde jongeren of ouderen wil beperken.

Een vijfde factor die samenwerking bevordert is dat deelnemende organisaties er een *gelijksortige structuur en cultuur* op na houden¹⁷. Een gelijksoortige structuur vergemakkelijkt het scheppen van gezamenlijke communicatie- of overlegstructuren en het bevordert de afstemming van de werkprocessen binnen de betreffende organisaties. Een gelijksoortige cultuur zorgt ervoor dat mensen elkaar gemakkelijker ‘verstaan’, waardoor men voorkomt dat communicatieproblemen de samenwerking nadelig beïnvloeden.

Hoewel verschillen in structuur en cultuur tussen professionele organisaties veelvuldig voorkomen, behoeven zij geen onoverkomelijke hindernis voor succesvolle samenwerking te zijn. Omgekeerd geldt dat overeenkomsten in structuur en cultuur geen garantie voor succes vormen. Als de belangen van betrokken organisaties voldoende overeenkomen dan wel een groot gewicht hebben, worden structurele of culturele verschillen eerder overbrugd¹⁸. Veel hangt dus van het *interdependentiebewustzijn* af, dat wil zeggen de mate waarin de deelnemers hun samenwerking als noodzakelijk of zelfs als onontkoombaar opvatten¹⁹. Naarmate de deelnemende partijen meer het idee hebben dat zij profijt hebben van de samenwerking, stappen ze sneller over cultuurverschillen heen²⁰.

Los van de belangen speelt ook de duur van de samenwerking mee. Wanneer een bepaald samenwerkingsverband al geruime tijd bestaat, neemt de kans op *institutionalisering* toe. Het betekent dat er een bepaalde taak- en rolverdeling ontstaat (structuur) terwijl de respectievelijke waarden een zekere convergentie laten zien, bijvoorbeeld met betrekking tot de vraag wat men verstaat onder een goed functionerend netwerk

16 Terpstra, o.c.: 156-162

17 Edelman Bos, o.c.: 123; Litwak en Rothman, 1970: 181-182

18 Terpstra, o.c.: 156

19 Mijs, 1987: 67-71

20 Dit is vooral het geval bij een verbijzondering van symbiotische interdependentie: sequentiële of volgtijdelijke afhankelijkheid (De Bruijn, 2003: 332). De uitvoer van de één is hierbij de invoer van de ander, zoals het aanleveren van verdachtendossiers door de politie aan het openbaar ministerie en het aanleveren van informatie door de politie over 12-minners aan Bureau Jeugdzorg.

of aan welke normen men zich conformeert (cultuur). Tot die tijd is het succes sterk van personen afhankelijk. Dit maakt het samenwerkingsverband uiteraard kwetsbaar: zodra personen die de zaak 'trekken' of 'bij elkaar houden' wegvallen, kan men weer van voren af aan beginnen.

Toch is een geïnstitutionaliseerd netwerk niet per se succesvoller dan een netwerk waarin het vooral om de personen gaat. Institutionaliseren kan namelijk ook gepaard gaan met verlies aan flexibiliteit, met het opwerpen van drempels voor de toetreding van nieuwe leden en met doelverschuiving. Dit laatste impliceert dat het samenwerken een waarde op zichzelf wordt en niet langer een middel voor het bereiken van vooraf bepaalde doelstellingen. De kans hierop neemt toe naarmate het functioneren van een netwerk niet of nauwelijks door de omgeving wordt beïnvloed.

Met betrekking tot dit laatste kenmerk zijn twee vragen van belang²¹. Ten eerste de vraag of het netwerk in een *stabiele* of *voorspelbare* dan wel in een *dynamische* of *turbulente* taakomgeving functioneert. Ten tweede de vraag of er veel (technologische) kennis met betrekking tot die taakomgeving nodig is. Als er veel kennis nodig is kan men die taakomgeving als *complex* aanmerken terwijl ze in het andere geval relatief *eenvoudig* is²².

In stabiele of voorspelbare omgevingen hoeft een interorganisationeel netwerk minder te reageren op veranderingen. Bij een dynamische of turbulente omgeving geldt het tegendeel. Deze laatste situatie vereist namelijk het vermogen om te kunnen inspelen op en/of zich te voegen naar steeds veranderende behoeften en verwachtingen. Verder vragen complexe taakomgevingen het vermogen om snel kennis te verwerven en informatie uit te wisselen. Dat is zonder een uitdrukkelijke gerichtheid op de omgeving niet goed mogelijk²³.

Vergeleken met enkele decennia geleden nam voor alle organisaties die bij leefbaarheid en veiligheid betrokken zijn, de dynamiek in de omgeving sterk toe. Bovendien doet zich in die omgeving een grotere verdeeldheid voor²⁴. Burgers eisen dat de politie rondhangende jeugd aanpakt maar de politie verwacht van burgers dat zij zelf overlastgevers aanspreken. Van het welzijnswerk wordt verwacht dat het activiteiten organiseert voor overlastgevendende jeugdgroepen maar het welzijnswerk verwijst dit soort groepen liever naar de politie door. Van de gemeente wordt verwacht dat zij als

21 Deze invalshoek is gebaseerd op Mintzbergs (1983) contingentietheoretische benadering. Vanuit deze benadering wordt de mate waarin een organisatie doelmatig en doeltreffend is, bepaald door een structuur die past bij de aard van het primair proces – het antwoord op de vraag 'waartoe is de organisatie op aarde, wat zijn haar kerntaken?' – in combinatie met een aantal situationele of contingentiefactoren in de taakomgeving van de organisatie.

22 Mintzberg, 1983: 135-145); Lammers, Mijs en Van Noort, 2000: 596 e.v.

23 Netwerken waaraan weinig eisen worden gesteld vanuit de omgeving, kunnen gaan handelen alsof zij in een stabiele en eenvoudige omgeving opereren. De kans op netwerkgeslotenheid neemt hierbij toe en, dientengevolge, afnemende omgevingsgerichtheid.

24 Zie Cachet en Ringeling, 2007: 650-651

regisseur optreedt, ook bij zaken als burenoverlast en criminele jongeren hoewel ze daar slechts weinig aan kan doen. Van de woningcorporatie wordt verwacht dat zij geld in het opknappen van buurten steekt, terwijl haar budget onvermijdelijk beperkt is. Het paradoxale gevolg van dit alles kan zijn dat het netwerk zich voor de omgeving sluit. Er worden vanuit de omgeving zo veel of zo sterk verschillende eisen gesteld aan de samenwerkende partners dat deze zich als het ware afschermen en een meer interne dan een externe oriëntatie aan de dag leggen.

2.3 Een eerste set 'to do's'

Het is van belang om te weten wat de specifieke kenmerken van interorganisationale samenwerking zijn en welke factoren die samenwerking bevorderen dan wel belemmeren. Die kennis alleen al kan helpen om de samenwerking beter te doen verlopen. Zij draagt immers bij aan een beter zicht op de positie die men zelf heeft en op de posities die andere organisaties innemen. Op grond hiervan laten zich enkele simpele vuistregels opstellen.

Ten eerste is het verstandig om na te gaan welke beelden en verwachtingen er over en weer bestaan. Door het expliciteren en toetsen van die verwachtingen kan men een zekere domeinconsensus ontwikkelen. Het wordt duidelijk welke organisatie welke doelgroepen bedient en wat de mogelijkheden en ook de beperkingen van de betrokken partijen zijn. Kennis over de vraag wat andere organisaties (kunnen) doen, is hierbij cruciaal.

Ten tweede is het verstandig om te trainen op vaardigheden die bijdragen aan het vermogen om effectief in netwerken te handelen. Vertrekpunt hierbij is het besef dat men elkaar nodig heeft en dat wederkerigheid geboden is: ik vraag jou iets en ik geef je er iets voor terug. Specifiek gaat het bij interorganisationale samenwerking om vaardigheden als onderhandelen, omgaan met (onoverbrugbare) verschillen in opvattingen en denkbeelden. 'Agree to disagree' is hierbij een belangrijk uitgangspunt.

De problemen waar men tegen aanloopt, zijn doorgaans – zoals ook uit de analyse van de VBT's hieronder blijkt – niet zozeer het gevolg van falend individueel handelen. Ze zijn inherent aan de samenwerking tussen 'vogels van diverse pluimage'. Men gaat samenwerken terwijl de partijen zeer verschillend zijn, terwijl geen enkele partij in staat is de eigen wil op te leggen aan de andere en terwijl het om een even dynamische als complexe maatschappelijke omgeving gaat.

3

De casus Maastricht

Monique Bruinsma, Hani Quint, Ard Sprinkhuizen



De banner van de Veilige Buurten Teams in een van de VBT-wijken in Maastricht

In dit hoofdstuk gaan we van de theorie naar de praktijk. We zoomen in op het samenwerken aan veiligheid en leefbaarheid in de Veilige Buurten Teams (VBT's) van Maastricht. We beschrijven wat deze teams zijn en doen, maar vooral hoe de betrokken partijen samenwerken en wat ze bij het realiseren van die samenwerking zoal tegen kwamen. Dit doen we op basis van de 'factoren voor goede samenwerking', die we uit de literatuur hebben afgeleid. Het is niet zozeer onze bedoeling om deze factoren te toetsen, maar om te kijken wat er op de genoemde punten in de praktijk gebeurt. Welk keuzen werden er gemaakt om de samenwerking op een hoger plan te brengen? En op welke manier was daarbij sprake van (verandering in) zaken als:

- 1 Wederzijdse afhankelijkheid
- 2 Domeinconcensus en positieve beeldvorming
- 3 Coördinatie en aansturing
- 4 Externe druk of dwang
- 5 Gelijksortige structuur en cultuur
- 6 Institutionalisering en omgevingsafhankelijkheid²⁵

Onze analyse is op een veelvoud aan bronnen gebaseerd. Van eind 2008 tot september 2009 werden betrokkenen geïnterviewd, werden er groepsgesprekken georganiseerd

²⁵ Gewerkt werd aan de hand van de itemlijst zoals weergegeven in Bijlage 1. De hoofdthema's en de opgenomen lijst van 'potentiële problemen in de samenwerking' werden gebaseerd op de in de literatuur over samenwerking genoemde onderwerpen en een serie verkennende gesprekken met praktijkwerkers.

en overleggen geobserveerd. Ook werd relevante projectdocumentatie verzameld. Dat leidde tegen het einde van 2009 tot een eerste beeld van de processen die zich bij de Maastrichtse samenwerking afspelen. In de daarop volgende fase van ons onderzoek werd dit beeld geactualiseerd. Verder voerden we een aantal gesprekken waarbij we de meest recente ontwikkelingen in kaart brachten. De analyse omvat zo de gehele bestaansperiode van de Veilige Buurten Teams van 2008 tot medio 2011.

Het onderstaande hoofdstuk is als volgt opgezet. Eerst geven we een korte samenvatting van de hoofdlijnen van de huidige aanpak (3.1) en schetsen we de wijk- en beleidscontext van de VBT's (3.2). Daarna doen we verslag van de verschillende ontwikkelfasen in het samenwerken (paragraaf 3.3). Vervolgens bespreken we de belangrijkste problemen die men in de omgang met de zes bovengenoemde thema's tegenkwam (3.4). In een afsluitende paragraaf (3.5) komen de oplossingsrichtingen aan bod.

3.1 De Veilige Buurten Teams op hoofdlijnen

Een aantal jaren geleden besloot men in Maastricht om het werken aan veiligheid en leefbaarheid in de krachtwijk Noordoost een nieuwe impuls te geven door zogenaamde Veilige Buurten Teams te vormen. Vervolgens werd voor elk van de vier buurten in deze krachtwijk (te weten: Nazareth, Limmel, Wyckerpoort en Wittevrouwenveld) stapsgewijs een 'Veilige Buurten Team' (VBT) opgericht²⁶.

"Community policing"

De inspiratie voor deze aanpak kwam uit een werkwijze die in Engeland ontwikkeld is en die doorgaans als *community policing* wordt aangeduid²⁷. Daarbij gaat men ervan uit dat het aanpakken van onveiligheid en onleefbaarheid in krachtwijken meer samenwerking met bewoners én meer afstemming aan de kant van de professionals vereist. In Maastricht heeft men dat vertaald in het opzetten van teams waarbij de professionals met uiteenlopende achtergronden samenwerken. Elk VBT bestaat dan ook uit een opbouwwerker van de welzijnsinstelling, de wijkagent, de gebiedsgebonden medewerker van dienst Toezicht en Handhaving en twee medewerkers van de woningcorporaties Servatius en Woonpunt. De woningcorporatie Maasvallei heeft eveneens belangstelling voor deze werkwijze maar ze is voorsnog niet in de huidige teams vertegenwoordigd. De reden daarvoor is dat Maasvallei in het werkgebied van de huidige VBT's slechts een beperkt aantal woningen bezit. Wel neemt deze corporatie aan de projectgroep en de regiegroep deel en treedt ze op als medefinancier van de gekozen werkwijze.

²⁶ Er zijn voor deze buurten drie teams opgericht. De buurten Limmel en Nazareth hebben een gedeeld team.

²⁷ Toelichting: In Engeland houdt dit in dat er Safer Neighbourhood Teams zijn geformeerd vanuit gemeente, politie, woningverenigingen etc. Zij pakken gezamenlijk de leefbaarheids en veiligheidsproblemen aan. De Maastrichtse Veilige buurten Teams zijn ook hierop gebaseerd maar werken niet 1 op 1 volgens de Engelse werkwijze.

Meer specifiek streeft men het volgende na:

- Afstand nemen van de regel 'Wie het hardst roept krijgt de aandacht';
- Bewoners laten bepalen welke problemen moeten worden aangepakt;
- Problemen aanpakken in een multidisciplinair team, ook al behoort een bepaald probleem niet tot de kerntaak van een partner;
- Eén enkel aanspreekpunt voor bewoners tot stand brengen;
- Bewoners laten zien wat professionals of organisaties in hun buurt doen, ook om begrip te kweken voor langere trajecten bij het oplossen van problemen;
- Bewoners laten zien dat het oplossen van buurtproblemen niet lukt zonder hun eigen bijdrage en ze aanspreken op het nemen van verantwoordelijkheid daarin.

Met andere woorden: met het instellen van Veilige Buurten Teams wil men onveilige of onleefbare situaties sneller kunnen signaleren en aanpakken²⁸. De aanpak is er verder op gericht om de betrokkenheid van de bewoners te versterken en hen te stimuleren zelf verantwoordelijkheid voor de leefbaarheid in hun buurt te nemen.

28 Wijkontwikkelingsplan, februari 2010.

Een straathoekoverleg in de wijk Wittevrouwenveld



Acht wekelijkse cyclus

De gekozen aanpak krijgt vorm door het formeren van Veilige Buurten Teams en door het toepassen van het zogenaamd 'cyclisch methodisch werken'. In algemene zin betekent dit laatste dat er gewerkt wordt volgens een vast stramien waarbij bepaalde activiteiten telkens op elkaar volgen. Dat heeft uiteraard voordelen voor het samenwerken van professionals die van huis uit elk een eigen werkwijze aanhouden. Bij de Veilige Buurten Teams onderstreept men evenwel dat het aanbrengen van een vaste regelmaat ook gunstig is bij het contact met de bewoners. Om bewoners beter te betrekken bij het werken aan leefbaarheid en veiligheid moeten zij weten waar zij aan toe zijn. Regelmatig terugkerende momenten dragen daartoe bij.

Gedurende zo'n periode van acht weken doen alle partners 'gewoon hun ding.' Ze reageren op actuele en urgente zaken, maar ze werken tegelijkertijd samen aan het verzamelen van informatie over buurtproblemen. Men doet dit onder andere door het organiseren van straathoekoverleggen, het afleggen van huisbezoek, het houden van interviews bij buurthuizen en winkelcentra et cetera. De leden van het VBT werken daarbij veelvuldig samen, maar ze pakken bij onvoldoende tijd of mogelijkheden de zaken ook op individuele basis aan. Onderlinge afstemming over acties is een must. En bij het aanspreken van bewoners wordt flink doorgevraagd om tot de kern van het probleem te komen. Als er sprake is van overlast stelt men vragen als: Wat voor overlast? Waar precies? Op welke tijden? Etcetera.

Na een periode van acht weken organiseert het team een buurtbijeenkomst om de geïnventariseerde zorgpunten met de buurtbewoners te bespreken en vast te stellen aan welke problemen men de voorrang geeft. Daar worden alle bewoners van een buurt persoonlijk via de post voor uitgenodigd. Op de bijeenkomst wordt de lijst met geïnventariseerde problemen gepresenteerd en kiezen de aanwezige bewoners vervolgens drie prioriteiten die de komende acht weken worden aangepakt. Die prioritering door bewoners verloopt via een simpel sticker systeem. Elke bewoner die op de buurtbijeenkomst aanwezig is krijgt bij binnenkomst drie stickertjes en kan op de lijst met problemen aangeven welke hij / zij het belangrijkste vindt. Overigens is er bij het kiezen van prioriteiten ook aandacht voor *quick wins*. Bovendien is van belang dat de prioriteiten niet alleen betrekking hebben op het werk van de professionals maar ook op activiteiten die bewoners zelf ter hand nemen .

Aldus ontstaat een gezamenlijk bepaalde agenda die ieders inzet voor een periode van acht weken stuurt. Vervolgens start de cyclus opnieuw: er wordt wederom ingezet op het inventariseren van de dan actuele problemen, waarna men aan het einde van de acht weken opnieuw een buurtbijeenkomst ter actualisering van de agenda organiseert.

Om de bewoners terugkoppeling te geven over gemaakte afspraken en over de voortgang bij het aanpakken van de gekozen prioriteiten wordt regelmatig gebruik



Bewoners bepalen de prioriteiten tijdens een buurtbijeenkomst in Wyckerpoort

gemaakt van briefings op de Veilige Buurten website, de wijkbladen, huis aan huis brieven en een terugkoppeling tijdens de buurtbijeenkomsten. Bij iedere nieuwe cyclus betreft men de bewoners van andere of nog niet benaderde straten om een zo breed mogelijk deel van de buurt te kunnen bereiken.

Er wordt ruim ingezet op het faciliteren van de teams. In het jaar 2011 besteedt men 1 fte aan kwartiermaken in de richting van het middenkader en de directeuren van partners, 1 fte aan ondersteuning in de vorm van het formuleren de beleidsstrategie, projectorganisatie, uitwerking formats, begeleiding bij het uitdragen van de werkwijze etc. en 0,4 fte aan steun voor communicatie zowel intern (tussen de organisaties) als extern (naar de bewoners toe). Tevens zijn er gelden beschikbaar voor zaken als vergaderfaciliteiten bij buurtbijeenkomsten of kleine bedankjes richting buurtbewoners die op een actieve wijze aan de veiligheid en leefbaarheid van hun buurt bijdragen. Deze bedankjes worden altijd afgestemd op de behoefte van de buurt²⁹.

²⁹ Zo werden er bijvoorbeeld werkhandschoenen uitgedeeld tijdens opschoonacties bij het opschonen van de brandgangen en voortuinen, en werden er bij het bespreken van de problematiek van woninginbraken inbraakbestendige brievenbuskleppen weggegeven. Bewoners die toen in een flat woonden en geen baat hadden bij een inbraakbestendige brievenbusklep, kregen een rol vuilniszakken (welke normaliter 1 euro per stuk kosten in Maastricht).

Bestuurlijke verankering

Bij de inrichting van de Veilige Buurten Teams bouwde men een structuur met drie niveaus. Op het operationele niveau functioneren de Veilige Buurten Teams zelf. Op strategisch niveau is er een zogeheten regiegroep, die bestaat uit de bestuurders van de participerende organisaties met de wethouder Buurtgericht Werken als voorzitter. En op tactisch niveau is er een projectgroep die het middenmanagent organiseert. Op dit laatste niveau vindt de feitelijke sturing en doorleiding van vragen plaats, waarbij de projectleider als voorzitter fungeert.

Het Plan van Aanpak³⁰ – dat alle partners onderschreven – stelt de relatie tussen het operationele, tactische en strategische niveau veilig. Over de activiteiten op strategisch niveau lezen we onder meer het volgende: ‘zij (i.e. deelnemers aan het strategische niveau) dragen niet alleen zorg voor middelen, faciliteiten, hulp en rugdekking als dat nodig is; zij vervullen ook een belangrijke sturende rol op momenten dat samenwerking en samenhang in het geding is.’

De projectgroep werd aanvankelijk (dat wil zeggen in de eerste projectperiode tot februari 2010) geleid door de teammanager Bureau Buurtgericht Werken van de gemeente Maastricht. Bij aanvang van het project stelde men een aantal uitgangspunten op, die door alle partners werden onderschreven. Ze zijn tot op heden van kracht en komen op het volgende neer:

- Samenwerking tussen de kernpartners, de overige partners, het buurtkader en de buurtbewoners;
- Gelijkwaardigheid in de relatie met aandacht voor de vraaggerichte werkwijze;
- Een open houding en gedrag;
- Samenhang in de problemen, de oplossingen en de aanpak;
- Participatie van burgers, zowel georganiseerd als ongeorganiseerd;
- Het versterken van weerbaarheid en zelfredzaamheid van burgers;
- Bewonersdemocratie in de vorm van ‘one voice, one vote’;
- Bestuurlijke en directionele verankering;
- Commitment en continuïteit.

Om dit alles te bereiken stelde men een Handboek Veilige Buurten op. Daarin werd aangegeven hoe men de in te zetten communicatiemiddelen, methodes en technieken zou bundelen. In eerste instantie kwam dat op de vertaling van een Engels handboek neer³¹. Wat men echter in Maastricht centraal stelde was een grondhouding: een persoonlijke en open bejegening van partners alsmede feedback geven over de

³⁰ Plan van aanpak “Samenwerkingsproject Veilige Buurten Maastricht Noordoost”, Augustus 2008.

³¹ Handboek Veilige Buurten Maastricht Noordoost. Effectieve methoden om te komen leefbare en veilige buurten met behulp van burgerparticipatie (2009). Dit handboek werd eind 2009 afgerond en is in januari 2010 gepresenteerd aan minister Van der Laan.

behaalde resultaten van de aanpak, met name naar de bewoners toe. Vanaf de start van het project medio 2008 droegen alle partijen financieel hun steentje bij. Ook de begroting werd integraal gedragen. Men slaagde erin om het programma van de Veilige Buurten aanpak tot en met 2012 te borgen. Halverwege 2012 wordt gekeken naar de op dat moment behaalde resultaten en valt er een beslissing voor de langere termijn. Indien men dan voor het handhaven van deze aanpak kiest, zal men het werken met Veilige Buurten Teams waarschijnlijk ook in andere delen van Maastricht als de reguliere werkwijze invoeren.

3.2 Schets van krachtwijk en context

De buurten Limmel, Nazareth, Wittevrouwenveld en Wyckerpoort waar de Veilige Buurten Teams het eerst ontwikkeld zijn, vormen samen de krachtwijk Maastricht-Noordoost³². Dat is één van de veertig wijken die minister Vogelaar destijds voor haar Actieplan Krachtwijken heeft geselecteerd.

Deze krachtwijk omvat een tamelijk groot deel van de gemeente Maastricht. Het gaat om een gebied ten noordoosten van het stadshart waar in totaal 14.913 mensen wonen (cijfers van 2010³³). De werkloosheid is er hoger dan in de rest van de stad. Het aandeel laagopgeleiden is er relatief groot en de bevolkingssamenstelling is in het algemeen eenzijdig. Het overgrote deel van de huizen in Maastricht Noordoost bestaat uit huurwoningen. Enkele jaren geleden heeft de gemeente Maastricht wijkontwikkelingsplannen voor de buurten Nazareth-Limmel en voor de buurten Wyckerpoort-Wittevrouwenveld gepresenteerd. De uitvoering daarvan is in volle gang. In alle vier wijken vinden op dit moment sloop- en nieuwbouwprojecten plaats. Dit zal nog aanzienlijk toenemen en is tevens gekoppeld aan geplande werkzaamheden voor de ondertunneling van de A2 in Maastricht.

32 Niet te verwarren met het Stadsdeel Noord-oost van Maastricht wat naast de vier genoemde buurten ook nog andere buurten omvat die ten noord-oosten van het stadshart van Maastricht liggen.

33 Deze en alle andere gegevens over de kenmerken van de vier buurten in deze paragraaf zijn afkomstig uit de Buurtpeiling van de gemeente Maastricht van 2010.

Tabel 1. Sociaal-demografische kenmerken van Maastricht en haar vier krachtbuurten (bron: Buurtmonitor 2010).

	Limmel	Nazareth	W.veld	W.poort	Maastricht
Werkzoekend (%)	11	17	18	11	10
Laag opgeleid (%)	37	38	34	22	29
Laag inkomen (%)	27	39	34	27	25
Allochtonen B (%) ³⁴	10	12	16	11	8
Huurwoningen (%)	74	83	75	76	60
Bevolking (absoluut)	2116	3351	5455	3991	118.000

Op haar website spreekt de gemeente met betrekking tot Noordoost van ‘grote problemen’. Ten opzichte van het stedelijk gemiddelde scoren de vier buurten al jaren relatief slecht op de thema’s die in de tweejaarlijkse Stads- en Buurtmonitor een centrale rol spelen. Daarbij kan men denken aan zaken als ‘kenmerken bevolking’, ‘wonen en woonomgeving’, ‘voorzieningen’, ‘veiligheid’, ‘sociale gezicht’, ‘gevoel van medeverantwoordelijkheid’ en ‘buurtproblemen’. Op verschillende onderdelen behoren de buurten zelfs tot de vijf slechtst scorende van de hele gemeente. Dat problematische beeld wordt bevestigd door het feit dat de vier buurten tezamen als één van de 40 Krachtwijken zijn aangemerkt. In meer specifieke zin tonen wijkscans van de politie aan ‘dat op het gebied van veiligheid het zowel met de subjectieve als de objectieve veiligheid slecht gesteld is’, aldus het eerste plan van aanpak van de Veilige Buurten Teams³⁵.

³⁴ In de Buurtpeiling 2010 van Maastricht wordt onderscheid gemaakt tussen allochtonen afkomstig uit A2 en B landen: “Tot de A2 landen behoren de rijke landen (exclusief Nederland), die geen onderwerp zijn van achterstandsbeleid. De B landen zijn alle overige landen die potentieel doelgroep zijn van achterstandsbeleid.”

³⁵ Plan van aanpak “Samenwerkingsproject Veilige Buurten Maastricht Noordoost”, Augustus 2008.

Tabel 2. Kenmerken van Maastricht en haar vier krachtbuurten op het gebied van leefbaarheid en veiligheid (bron: Buurtmonitor 2010).

	Limmel	Nazareth	W.veld	W.poort	Maastricht
Onveiligheid ^a	40	58	68	66	37
Score dreiging ^b	2,3	2,9	4,3	3,2	2,0
Score geluidsoverlast ^c	4,2	5,1	5,0	4,1	3,6
Score vermogensdelict ^d	1,6	1,9	2,5	1,2	4,1
Verkeersveiligheid ^e	5,7	5,6	5,3	5,8	6,2
Buurtvoorzieningen ^e	5,3	5,7	6,8	6,5	6,6
Waardering omgeving ^e	6,5	6,2	6,4	6,5	7,2
Sociale samenhang ^e	5,6	5,0	5,6	5,2	6,1
Sfeer in de buurt ^e	6,4	6,1	6,2	6,5	7,0
Verhuiswens ^f	23	17	16	11	8
Bijdrage leefbaarheid ^g	77	78	86	83	86
Bijdrage veiligheid ^h	70	78	82	79	81

- a. Percentage bewoners dat aangeeft zich ‘wel eens onveilig te voelen in de eigen buurt’
- b. Hoe hoger, hoe meer dreiging er volgens de respondenten in hun buurt voorkomt. Het gaat daarmee om de dreiging uitgaande van de volgende mogelijk voorkomende voorvallen en misdrijven in de buurt: bedreiging, openbare dronkenschap, mensen op straat lastigvallen, geweldsdelicten, drugsoverlast en straatroof.
- c. Hoe hoger, hoe meer problemen er op dit punt ervaren worden door bewoners.
- d. Ook hier geldt: hoe hoger, hoe meer delicten (van dit type) er volgens de respondenten in de buurt voorkomen. Onder vermogensdelicten wordt gerangschikt: fietsendiefstal, diefstal uit auto's, beschadiging/vernietiging aan auto's, diefstal vanaf auto's en inbraak in woningen.
- e. Rapportcijfer waarbij 0 verwijst naar zeer slecht en 10 naar zeer goed.
- f. Percentage van de bewoners dat binnen twee jaar weg wil uit de buurt.
- g. Percentage bewoners dat zich medeverantwoordelijk voelt voor de leefbaarheid in de buurt
- h. Percentage bewoners dat zich medeverantwoordelijk voelt voor de veiligheid in de buurt

Samen met het rijk, corporaties, scholen, bedrijven, welzijnswerk, politie en anderen wil de gemeente ervoor zorgen dat de mensen in Noordoost (weer) kansen krijgen en met plezier in hun buurt wonen. Dat gebeurt niet door maatregelen van bovenaf, maar door samenwerking ‘op basis van gelijkwaardigheid en met respect voor het eigene in elke buurt.’ Er wordt bewust gekozen voor een dergelijke benadering. ‘Uit ervaring weten we dat de wijk het meeste is geholpen wanneer de ervaringsdeskundigheid van bewoners wordt gecombineerd met de vakdeskundigheid van de organisaties,’ zo lezen wij op de website van Maastricht (<http://www.maastricht.nl>).

De intensieve aanpak van overlast en criminaliteit vormt een belangrijke lijn binnen het gehele wijkbeleid. Ook bij dit onderwerp staat voorop dat men de ervaringsdeskundigheid van bewoners wil combineren met die van de betrokken professionals. Alle partners erkennen dat dit in het verleden niet altijd op een juiste wijze is gebeurd en ze beschouwen dat als een gezamenlijk probleem. Ze menen ook dat de situatie in de betrokken wijken zal verergeren wanneer dat probleem niet adequaat wordt aangepakt. Er zou een toenemende weerstand en agressie jegens professionals kunnen ontstaan als deze niet in staat zijn een gezamenlijke aanpak te ontwikkelen. ‘Nog een belofte niet nakomen en we kunnen de wijk wel uit,’ zeggen sommigen dan ook. Bewoners hebben nog maar weinig vertrouwen in de overheid en participeren nauwelijks in het verbeteren van de leefbaarheid en veiligheid. Er dreigt een kloof tussen professionals en bewoners te ontstaan. Het is dus geen wonder dat alle organisaties met deze constatering aan de slag willen. Zij willen op een andere manier gaan werken: vaker als één team optreden en beter bij de bewoners aansluiten. Dat blijkt ook uit de woorden van de heer Costongs die tijdens het opzetten van de VBT’s als wethouder Buurtgericht Werken werkzaam was. Hij zei onder meer:

‘Bij burgers leeft rond veiligheidskwesties continu de redenering dat als er buiten iets niet deugt de politie dat dan maar even moet oplossen (...) Als dat continu de associatie is dan kunnen we wel ophouden.’

Het is tegen deze achtergrond niet vreemd dat het opzetten van VBT’s enkele jaren geleden in brede kring met instemming werd begroet. Dat betekent echter niet dat de ontwikkeling van die teams steeds van een leien dakje liep. Integendeel! Daarom slaan we nu eerst een blik op de verschillende fasen die deze ontwikkeling vanaf 2008 doorlopen heeft.

3.3 De ontwikkelfasen in het samenwerken

De eerste plannen voor het opzetten van Veilige Buurten Teams dateren uit 2008. Het was de bedoeling dat deze teams in de loop van het jaar 2009 geleidelijk gerealiseerd werden. Al spoedig bleek echter dat het opbouwen van de team en het zich eigen maken van de werkwijze meer tijd vergde. Ook doken er allerlei onverwachte moeilijkheden op. Dat leidde in 2010 tot het maken van enkele keuzen die volgens de betrokkenen cruciaal voor een positieve doorontwikkeling waren. Daartoe behoren het aanstellen van een voltijds beschikbare projectleider, het uitbreiden van de beleids- en communicatieondersteuning, een meer intensieve sturing en ondersteuning van de teams bij het invoeren en verder ontwikkelen van de achttwekelijkse cyclus in de buurten, en een bredere inzet op teambuilding. Begin 2011 heeft men het gevoel op de juiste weg te zijn. Kijken we terug naar het inmiddels afgelegde traject dan is duidelijk dat het opbouwen van de VBT’s een viertal fasen heeft gekend.

Men zou ze als volgt kunnen kenmerken:

- Fase 1: Ruimte voor ‘organische groei’
- Fase 2: Samen, maar ongericht en ongewis
- Fase 3: Clash en doorstart
- Fase 4: ‘Eindelijk op dreef’”

3.3.1 Fase 1: Ruimte voor ‘organische groei’

De Veilige Buurten Teams startten in Maastricht niet vanaf nul in. Het weefsel van activiteiten en structuren, gericht op het bevorderen van de wijkveiligheid, was bij aanvang van de teams in Noordoost al behoorlijk sterk. Waarom koos men ervoor om nóg een structuur te gaan ontwikkelen? De aanname was dat de bestaande structuur – met als kern van de wijkaanpak de buurtplatforms³⁶, de wijkteams³⁷ en het samenwerkingsverband tussen opbouwwerk en politie³⁸ – te weinig in staat zou zijn om een ‘herstel van het vertrouwen bij de burger’ te bewerkstelligen. Die aanname kwam niet uit een doorwrochte probleemanalyse voort. Men wilde de relatie met burgers sowieso versterken en daarbij ‘de vraag van de burger centraal stellen.’ In elk geval werd het streven van de Gemeente Maastricht in die termen geformuleerd (Meerjarenprogramma Veiligheid in Maastricht 2010 – 2014).

Inspiratie uit Poole (GB)

Terwijl er over dit streven werd nagedacht vond – min of meer toevallig – een ontmoeting plaats tussen een van de betrokken Maastrichtse politiemedewerkers en iemand die in de Engelse plaats Poole met de zogenaamde Safer-Neighbourhood-teams bezig was geweest. De praktische manier waarop men in die plaats de bewoners de aanpak van veiligheid- en leefbaarheidsproblemen liet bepalen, sprak de Maastrichtenaren aan. Daarbij ging het met name om de idee dat professionals heel dicht bij hun ‘normale werk in de wijk’ blijven. Vervolgens werd in maart van het jaar 2008 een als inspirerend bedoelde verkenningsreis naar Poole geboekt. Wijkagenten, opbouwwerkers en leidinggevendenden van de politie, de gemeente alsmede Trajekt (een welzijnsinstelling) gingen mee.

36 Maastricht kent 40 buurtplatforms.

37 In Maastricht zijn 18 wijkteams die tot doel hebben de leefbaarheid en veiligheid in de buurt te verbeteren. De gemeente zorgt ervoor dat alle partners aan tafel komen. Het gaat vooral om: vertegenwoordigers van buurtkaders, buurtbeheerbedrijf, politie, Stichting Trajekt en woningcorporaties. Namens de gemeente nemen deel: een stadsdeelleider, een coördinatoropzichter en een teamchef-toezicht. Zijn er specifieke omstandigheden in een wijk, dan zal dat ook van invloed zijn op de samenstelling van het wijkteam. (Effectmeting Evaluatie Wijkteams 2008).

38 De Veilige Buurten Teams zijn deels de voortzetting en uitbreiding van een al langer beproefde werkwijze in Maastricht, waarbij opbouwwerkers en wijkagenten gezamenlijk optrekken om gebied gebonden veiligheidszorg te realiseren. Op deze aanpak is een bepaalde tijd begeleiding geboden vanuit de Stichting Maatschappij, Veiligheid en Politie (SMVP) en het Landelijk Centrum Opbouwwerk (LCO, opgegaan in MOVISIE). Deze instanties experimenteren niet alleen in Maastricht maar ook in andere gemeenten met samenwerkingsverbanden tussen opbouwwerkers en politie om bij de zorg voor leefbare wijken preventief meer voor elkaar te krijgen.

Tijdens deze studiereis werd het concept van de 'Safer Neighbourhoods' omarmd en ontstond het voornemen om deze aanpak in Maastricht op een duurzame wijze (dus niet als tijdelijk project) te gaan ontwikkelen.

Een gedragen strategie

Uit de door ons gehouden interviews komt naar voren dat alle toen betrokken partijen het instellen van VBT's opvatten als de juiste strategie om te komen tot een tastbaar resultaat. Men vond het belangrijk dat wijkbewoners kunnen zien en ervaren 'hoe er wordt samengewerkt', zodat zij ook weten waarop zij kunnen aanhaken. Nog vóór de zomer van 2008 trof men de eerste voorbereidingen om daadwerkelijk Veilige Buurten Teams te kunnen instellen. Er werden op strategisch niveau afspraken over de inzet van menskracht en middelen gemaakt. Verder zette men in 2008 op operationeel niveau de eerste stappen om medewerkers toe te delen aan de teams. Reeds in het najaar van 2008 werden de Veilige Buurten Teams operationeel.

Organisch groeien

Een belangrijke afspraak bij het starten van de teams was dat men de nieuwe werkwijze niet als een blauwdruk wilde invoeren. De voorkeur ging uit naar een meer organische ontwikkeling³⁹. Men beseft dat er in de wijken al voldoende netwerken aanwezig zijn en dat het sociale weefsel er behoorlijk sterk is. Hoewel men er graag de ervaringen uit Engeland aan wil toevoegen, zou men dat zódanig willen doen dat het als aanvullend en versterkend ervaren wordt. Om het belang van netwerken te verduidelijken organiseerde men voor de professionals een dag, waar professor Kenis van de Universiteit van Tilburg uitleg over het functioneren van netwerkorganisaties gaf. Volgens de toenmalige wethouder Buurtgericht Werken was dit vooral bedoeld om tegenwicht te bieden aan het idee dat een netwerk enkel tot meer praten leidt.

'Eigenlijk is het allerbelangrijkste dat wij naar binnen en naar buiten toe het signaal afgeven dat veiligheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is en niet een exclusief domein van politie of toezichthouders', aldus de toenmalige wethouder Buurtgericht Werken de heer Costongs.

Wat men bij het opzetten van de VBT's minder belangrijk vond was de vraag of de juiste partijen en de juiste mensen in het project zaten. Het ging erom *dat* men van start zou gaan en *dat* er een gezamenlijke ambitie werd geformuleerd. Bijschaven zou altijd nog kunnen⁴⁰. Het eventuele onderscheid in professionele kwaliteit tussen de verschillende leden van de VBT's kwam mede vanuit deze achtergrond nauwelijks aan bod. De betrokken organisaties benoemden eenvoudigweg een aantal teamleden en besteedden daarbij weinig aandacht aan zaken als een functieprofiel of aan de competenties die deze leden zouden moeten bezitten, zo geven respondenten aan.

³⁹ Interview met dhr. Costongs.

⁴⁰ Ibid.

Dit laatste gold niet voor de (gemeentelijk) projectleider die werd aangesteld. Deze werd juist wel gekozen op grond van zijn profiel. Hij was zichtbaar als iemand die expliciet zijn netwerk gebruikte om allerlei zaken te verwezenlijken. Zo was hij goed bekend met het reilen en zeilen van het welzijnswerk, omdat hij daar vele jaren als opbouwwerker gewerkt had. Maar hij was ook goed op de hoogte van de Maastrichtse geschiedenis en met de *ins* en *outs* van het werken binnen een gemeentelijk apparaat. Hij zette deze inzichten strategisch in met de bedoeling bepaalde personen op te nemen in het netwerk en via dat netwerk een aantal specifieke zaken te realiseren.

Na het vormen van de Veilige Buurten Teams werd verwacht dat de leden van de teams zelf de nodige initiatieven zouden ontwikkelen. Zij waren het immers die contact moesten zoeken met de bewoners om vervolgens in de Veilige Buurten Teams te komen tot doelstellingen en buurtplannen. Er werd dus niet inhoudelijk bepaald waaraan de teams moesten gaan werken. Zowel de methodiek als het focus van de teams zouden zich door een ‘organisch groeien’ moeten kenmerken.

Hoewel men ter ondersteuning van de teams in 2009 een projectgroep en regiegroep vormde, werden de daartoe vereiste middelen nauwelijks geborgd. Zo voorzag het ambitieuze plan van aanpak slechts in een bedrag van €26.500 voor het werkbudget. Daarvan ging €20.000 naar communicatieve ondersteuning uit. De resterende middelen moesten de betrokken partners uit hun reguliere budget vrijmaken. Toch waren daar substantiële bedragen mee gemoeid. Zo wilde men de capaciteit aan wijkagenten (onvoorwaardelijk) uitbreiden van 3 naar 5 terwijl men ze uitsluitend voor het stadsdeel Noordoost wilde inzetten en zij minimaal vier jaar aan de buurt verbonden moesten blijven⁴¹.

“Natuurlijk geeft dat wrijving”

De VBT-organisatie moest er eentje worden ‘met strepen op zijn mouw.’ Met die uitdrukking typeerde de toenmalige wethouder Buurtgericht Werken de gewenste kracht van de teams. Wat hij voor zich zag was een actiegerichte organisatie die zich sterk zou maken voor het wijkbelang. De teamleden moesten zich naar zijn mening gedragen alsof zij gedetacheerd waren bij de netwerkorganisatie, met de buurtbewoners als ultieme agendabepalers. Met andere woorden: het team deed zijn werk goed als de buurtbewoners vonden dat men de goede dingen deed. Tegelijkertijd had elk teamlid uiteraard te maken met de eisen en condities die vanuit de eigen moederorganisatie aan hem of haar werden opgelegd. Men dacht die spanning te kunnen oplossen met een gedeeld plan van aanpak, waarbij de agenda van de bewoners leidend zou zijn voor de betrokken professionals. ‘Natuurlijk geeft dat wrijving’, zo erkent de toenmalige wethouder Buurtgericht Werken. Niettemin koos men bewust voor deze benadering. Het is een werkwijze die de wethouder ‘lekker activistisch’ noemt en die hij beschouwt als de juiste weg om in deze buurten aan leefbaarheid te werken.

41 Plan van aanpak “Samenwerkingsproject Veilige Buurten Maastricht Noordoost”, Augustus 2008.

Een en ander leidde reeds bij de start tot vragen over de uitvoerbaarheid. Er waren zorgen over mogelijke spagaatsituaties en over de manier waarop het afstemmen van opdrachten uit eigen gelederen met die vanuit het Veilige Buurten Team in zijn werk gaat. Sommigen meenden dat professionals nu eenmaal moeten vasthouden aan de eigenheid van hun beroep. De gekozen werkwijze werd, zoals gezegd, vooralsnog in een gezamenlijk Plan van Aanpak vastgelegd. Verder werd ze opgenomen in de jaarplannen van alle betrokken partijen.

Ambitie: stadsbrede uitrol

Hoewel men ruimte liet voor een organische ontwikkeling, communiceerde men in de opstartperiode bij voorbaat de boodschap dat het uitrollen van deze werkwijze in de rest van de stad een goede zaak zou zijn.

‘Het vertrouwen van de burger moet hersteld worden. De relatie met de burger wordt versterkt door de vraag van de burger centraal te stellen. In de vier buurten in Noord-Oost worden de afspraken met het college in het kader van buurtgericht werken rondom de thematiek veiligheid verder uitgebouwd en versterkt met “veilige buurten”. De samenwerking tussen politie, gemeente, corporaties en welzijnswerk wordt geïntensiveerd. De ervaringen die in deze vier buurten worden opgedaan, moeten leiden tot een verdere uitrol van “veilige buurten” in de rest van de stad.’ Aldus het Meerjarenprogramma Veiligheid in Maastricht 2010 – 2014.

Volgens het Plan van Aanpak zou het uitrollen van de nieuwe werkwijze in de periode van september 2009 tot maart 2010 zijn beslag krijgen.

3.3.2 Fase 2: Samen, maar ongericht en ongewis

Hoewel het eerste jaar van de teams verre van eenvoudig was, bestempelen de betrokkenen deze periode achteraf als essentieel. Ze bepaalde in hoge mate de manier waarop de teams zich vanaf 2009 konden ontwikkelen⁴².

Bekenden van elkaar

De VBT's werden gevormd uit medewerkers die in de voorgaande jaren al met elkaar van doen hadden. Samenwerken was voor hen dus bepaald niets nieuws. Nieuw was daarentegen wel de vorm die nu werd voorgesteld en zeker het feit dat ze hun samenwerking zelf moesten vormgeven! Want ook al was er inspiratie uit Engeland gehaald, er moest nog wel nagedacht worden over de manier waarop men een en ander in Maastricht ging toepassen. Bijvoorbeeld: hoe moest men de zo belangrijke cyclus van acht weken nu praktiseren?

⁴² De teams zijn eind 2008 geformeerd, maar zijn pas echt gaan samenwerken in het jaar 2009.

Eerste afstemming

In eerste instantie waren de nieuwe Veilige Buurten Teams gericht op afstemming. Men zette vooral in op een dialoog over de werkwijze van betrokken professionals richting burgers: Welke problemen kreeg een ieder te horen? Wat was er te doen aan het oplossen ervan? De gesprekken gaven de teamleden ook zicht op elkaars moeilijkheden bij het 'doorpakken'. Waar mogelijk werden afspraken gemaakt over samenwerken. Bijvoorbeeld over de manier waarop verschillende professionals zouden reageren als zich een concrete overlastsituatie aandient.

Op deze wijze lukte het de Veilige Buurten Teams om in de eerste maanden van hun bestaan een soort *slagvaardige teamgeest* te ontwikkelen. Deze was echter niet gestoeld op de meerwaarde die verschillende professionals ten opzichte van elkaar hebben. Ze berustte op een pragmatische afstemming waarbij elke partij slechts afspraken maakte over zaken die binnen de eigen lijn 'onder controle' waren of haalbaar leken. Het groepsdenken kwam daar 'bovenop' en werd door velen ervaren als een extra last. De vraag was ook hoe men de eigen tijd of energie moest inzetten. Was men nu voor 100 procent van de tijd lid van het Veilige Buurten Team of slechts voor een deel ervan? Mag een wijkagent meedoen aan bepaalde 'opbouwwerkachtige dingen' in het geheel, of was het juist de bedoeling om bij de eigen leest te blijven?

Gezamenlijk richting bewoners

Uiteindelijk bleek het niet mogelijk om op deze manier een gezamenlijke agenda van buurtproblemen te vormen. Dit betekent niet dat er *onenigheid* over de probleemdefinitie bestond. Het was veeleer zo, dat men nog geen manier bezat om een gezamenlijke probleemdefinitie te ontwikkelen. Dat zou moeten gebeuren in samenspraak met de bewoners. Maar wat betekent dat precies? Verschillende teamleden geven aan dat zij het in deze fase moeilijk vonden om vanuit het VBT met de bewoners in contact te treden. Want wat kon men deze toezeggen? Er was enerzijds een nieuw team in de buurt actief maar het zou anderzijds geen volledig andere dingen voor de bewoners doen. Of het oplossen van buurtproblemen door de aanwezigheid van het VBT gemakkelijker werd, bleef aanvankelijk onduidelijk.

Na de eerste zes maanden begon men te beseffen dat het ontwikkelen van methodiek een kunst op zichzelf is. Er moet immers worden gesproken over het concretiseren van de werkwijze en over de vaardigheden die nodig zijn om dit goed te kunnen doen. Dit proces werd slechts beperkt aangestuurd door de projectleider. Het was bekend dat deze daar niet veel tijd voor had omdat hij aan het hoofd stond van een gemeentelijk bureau en het VBT naast zijn reguliere werk moest doen. Wat hij in feite deed was de projectgroep voorzitten en verslag aan de regiegroep uitbrengen. In die omstandigheden kwam een meer specifieke aansturing van de Veilige Buurten Teams onvoldoende van de grond.

Langzaam maar zeker werd de situatie steeds vervelender en drukkender voor de professionals die in de Veilige Buurten Teams moesten samenwerken. Reeds aan het begin van 2009 was naar buiten toe gecommuniceerd over het oprichten van nieuwe teams. Daardoor werden er onder de bewoners allerlei verwachtingen gewekt. En ook binnen de organisaties zelf ging men het optreden van de teams nauwlettend volgen. Mensen waren ervoor vrijgemaakt en het te gebruiken handboek over bewonersparticipatie was eind 2009 afgrond. Met andere woorden: er werd heel wat van de VBT's verwacht.

Druk van boven en van buiten

Juist door deze hooggespannen verwachtingen ontstond een vreemde dynamiek. Terwijl ze aanvankelijk nog veel waardering voor het idee van 'organische groei' en de daarmee gegeven vrijheid hadden, kregen de professionals in de loop van het eerste jaar steeds vaker het gevoel dat ze het zelf moesten uitzoeken. De uitvoerende professionals kregen steeds meer last van het feit dat er op strategisch niveau te hoge ambities geformuleerd waren terwijl de structuren en de middelen daarbij achter bleven. Het bleek dat er op tactisch en strategisch vlak nog onvoldoende was nagedacht over de precieze vormgeving, afbakening en borging van de aanpak voor de komende jaren. De teamleden ervoeren een gebrek aan steun en gingen gebukt onder onduidelijkheden over de precieze bedoelingen van 'hun' werkwijze.

Opmerkelijk genoeg bestond er desondanks (of misschien wel juist dankzij) dit gebrek aan structuur en steun, *wel* een soort teamgeest waarin het mogelijk bleek om snel kennis uit te wisselen. Zo werd aan de twee eerste voorwaarden voor het benutten van korte lijnen (elkaar kennen en elkaar vertrouwen) in het eerste jaar voldaan. Met betrekking tot de derde voorwaarde (weten wat de een wel of niet kan en weten hoe je dat met elkaar in evenwicht kunt brengen) was men in 2009 duidelijk op zoek.

Nog lastiger werd de situatie als het ging om 'doorpakken': het aansturen op een snel en goed resultaat zodra dat nodig is. Illustratief is het door verschillende VBT-leden aangehaalde voorbeeld van de snelheidsmeter die op een zeker moment werd aangevraagd. Het ging om een bepaalde straat waar de bewoners aandacht voor snelheidsvertragingen in hun buurt vroegen. Ze dienden via de wijkagent een verzoek tot het plaatsen van een snelheidsmeter in. Een half jaar later stond er nog steeds niets, hoewel alle partners van mening waren dat die snelheidsmeter een goede zaak zou zijn. De wijkagent was hierdoor bang zijn geloofwaardigheid bij de bewoners te verliezen en wist niet wat hij tegen hen moest zeggen. Zijn directe chef kaartte het weliswaar in de projectgroep aan, maar hij voegde eraan toe dat de gemeente de volgende stap zou moeten doen. De projectleider en een ambtenaar, beiden werkzaam binnen hetzelfde gemeentelijk bureau en tevens lid van de projectgroep, legden uit dat ook zij niet voor de gevraagde meter konden zorgen. Afdelingen bepalen namelijk zelf hun prioriteiten en het is niet gemakkelijk om daar tussen te komen. Hoewel het gemeentelijk bureau waar beide ambtenaren werken nu juist in het leven was geroepen om situaties als deze

te verbeteren, moest iedereen erkennen dat veranderingen nu eenmaal tijd vergen. Bovendien zou ‘naar de wethouder stappen’ weinig zin hebben omdat – zo meende men – de directeurs van gemeentelijke diensten zich dan gepasseerd voelen. Dus sloeg men de weg van het ‘masseren’ in, dat wil zegen het geleidelijk overtuigen van de juiste mensen. En ook dat kost natuurlijk tijd. Overigens, zo merkte een van de ambtenaren op, kan het niet zo zijn dat een buurt iets vraagt en dat de wijkagent het dan ‘wel even’ gaat regelen. De wijkagent moet inschatten wat de buurt zelf zou kunnen doen en hij moet de mensen tevens uitleggen dat sommige dingen niet in korte tijd te realiseren zijn. Een en ander illustreert het complexe werkveld van de VBT’s.

“Korte lijnen ethiek”

In groepsessies die wij als onderzoekers gedurende het jaar 2009 met zowel de Veilige Buurten Teams als met het middenmanagement hielden, ging de aandacht expliciet naar het vraagstuk van de al dan niet gedeelde waarden uit. We wilden nagaan in hoeverre deze in het eerste jaar van samenwerking overeenkwamen of juist per deelnemende organisatie van elkaar afweken. Tijdens die sessies noemden de verschillende partners een breed scala aan initiële waarden die leidend zouden moeten zijn bij het alledaagse handelen van de professionals. Men verwees naar waarden als: transparantie, integriteit, klantgerichtheid, verantwoordelijkheid, gemeenschapszin, duurzaamheid, creativiteit en hulpvaardigheid.

Tijdens de behandeling van deze sleutelwaarden voor professionals op het operationele niveau viel echter op dat er al snel een wat luchtige sfeer ontstond. Terwijl de genoemde waarden op het algemene niveau van de organisatie- en bedrijfscultuur nog wel herkenbaar zijn, bleek de operationele invulling ervan weinig precies. Bovendien bleek dat de eventuele beroepsethiek van een ieder in teamverband totaal ondergeschikt raakte aan een soort van gedeelde ‘korte-lijnen-ethiek’ waarbij men zich vooral inspande om op creatieve wijze allerlei kleine zaken voor bewoners te kunnen regelen. Bijvoorbeeld het plaatsen van een hek of het aanbrenge van parkeerstrepen. Alle partners in het VBT legden hier in alledaagse werk veel nadruk op. Creativiteit werd hierbij omschreven als een gezamenlijk zoeken – met bewoners – naar tussenoplossingen, naar kleine stapjes in de goede richting, naar mogelijkheden om extra vaart te krijgen achter gewenste processen. Een voorbeeld is het door bewoners geïnitieerde idee om posters te gaan ophangen met de tekst NO DRUGS. Daarop werd vermeld dat de bewoners alle verdachte zaken gekoppeld aan drugshandel, zoals signalementen en kentekens, aan de politie zouden doorgeven. De betreffende posters werden door bewoners zelf gemaakt, het VBT zorgde ervoor dat ze gedrukt werden maar de bewoners gingen ze in de wijk ophangen. Dit gaf de bewoners het gevoel dat ze de wijk weer een beetje terug kregen. Ze spraken af de gordijnen niet meer te sluiten voor de problemen in hun wijk. Door alert te zijn en door het melden van verdacht gedrag lieten de bewoners zien dat ze om hun wijk geven.

Dit is tevens een goed voorbeeld van eigen verantwoordelijkheid. Van de ene kant geven bewoners hun informatie door aan de professionals zodat deze eventuele drugsrunners kunnen oppakken, van de andere kant steken zij met het ophangen van de posters zelf hun handen uit de mouwen en geven op die manier een waarschuwing aan probleemveroorzakers in hun buurt.

In de omgang met problemen speelt het gebruik van humor een voornamelijk rol. Op een operationeel niveau gaan uitvoerende professionals met veel humor en relativeringsvermogen met elkaar om. Maar het weglachen van spanningen zorgt er eveneens voor dat men niet openlijk over de eventuele verschillen spreekt. Daardoor gaat het samenwerken soms gebukt onder een vorm van dubbelzinnigheid. Op het eerste oog lijkt het dan alsof men de waarheid spreekt en een directe toon aanslaat, terwijl het in werkelijkheid niet duidelijk is welke implicaties dat nu heeft. Of het lijkt dat men elkaar zakelijk bekritiseert terwijl dat voor het handelen geen merkbare gevolgen heeft. In elk geval bleek het voor teamleden lastig om elkaar aan te spreken op gedrag. Men had er eenvoudigweg geen vorm voor of men had er nauwelijks ervaring mee.

Een posteractie bedacht door bewoners om drugsgerelateerde problematiek samen met de organisaties aan te pakken



Ook het maken van afspraken verliep niet altijd zoals het hoort. Men hield het vaak bij een mondelinge toezegging en leerde geleidelijk aan dat je gemaakte afspraken moet vastleggen. Daardoor kon het gebeuren dat zelfs de meest basale zaken in het eerste jaar van de VBT's uit het zicht raakten.

Culturen die botsen

Het is tegen deze achtergrond niet vreemd dat de verschillen tussen professionele organisaties na verloop van tijd hun tol eisten. Met name het verschil tussen de beroepsethiek van de gemeentelijke handhavers en de wijkagenten enerzijds en de meer losse of creatieve waarden van de corporatiewereld en het opbouwwerk anderzijds leidde tot wrijvingen. Zo bleken de opbouwwerkers qua werkwijze vaker procesgericht, terwijl de overige uitvoerders meer product- of resultaatgericht optraden. Daarbij is het opmerkelijk dat de projectgroep zelf meer proces-georiënteerd dan product-georiënteerd te werk ging. Dat gold in elk geval voor de opstartfase, toen de teams bij het invullen van hun opdracht min of meer *carte blanche* kregen. Deze benadering botste nog al eens met de gerichtheid op product of resultaat die veel van de uitvoerende professionals aan de dag legden.

Verder bleek dat er tussen medewerkers van de afdeling handhaving bij de gemeente en de betrokken politiemedewerkers gemakkelijk spanningen ontstaan. Daaruit mag men *niet* afleiden dat dit het samenwerken binnen de Veilige Buurten Teams benadeelde. Zodra er een oproep 'assistentie collega' binnenkwam, gingen beide partijen voor elkaar door het vuur. Desondanks had men in de dagelijks gang van zaken last van 'cultuurclashes'. Deze betroffen onder meer de houding van gemeentelijk handhavers ten opzichte van de politie en wel in die zin dat ze minder snel bereid of in staat bleken tot het nemen van de lead.

Regie

De aard van deze moeilijkheden werd niet onmiddellijk onderkend. Tot eind 2009 was de regiegroep⁴³ slechts twee maal bijeen geweest. Bovendien bleef haar betekenis op het operationeel niveau lange tijd onduidelijk. Verschillende leden van de Veilige Buurten Teams wisten niet wat de regiegroep nu eigenlijk te regisseren had. Daarentegen ervoeren ze wel veel steun van de toenmalige wethouder Buurtgericht Werken die de rol van voortrekker met verve vervulde. Deze wethouder was voorzitter van de regiegroep en bleek een grote voorstander van de Veilige Buurten Teams te zijn. Verschillende respondenten (ook van andere partijen) juichten het toe dat de toenmalige wethouder Buurtgericht Werken deze taak op zich nam maar ze herinneren ook aan het feit dat de gemeente vaak de moeilijkste partij is als het gaat om doorpakken.

⁴³ De groep werd gevormd door een wethouder (voorzitter), directeuren van woningbouwcoöperaties, directeur van de welzijnsinstelling, de districtschef van politie en de directeur van de sector Vergunnen, Toezicht en Handhaven (VTH) van de gemeente Maastricht.

Al met al menen we dat het volgen van de teams en het uitvragen van de teamleden in de loop van het eerste bestaansjaar onvoldoende aandacht kreeg. De sturing en coaching van de teams was in die fase niet voldoende geborgd. Daarbij speelde mee dat de eerder vermelde projectleider naast zijn werk voor de VBT's nog een andere functie had. Verder schoot de beleids- en communicatie-ondersteuning in deze fase nogal eens tekort. Dat alles leidde ertoe dat onvrede en onduidelijkheden zich onopgemerkt ontwikkelden.

3.3.3 Fase 3: Clash en doorstart

Medio oktober 2009 bleek een spoedoverleg tussen de Veilige Buurten Teams en de projectgroep noodzakelijk. Dit gebeurde naar aanleiding van een brandbrief die de Veilige Buurten Teams aan de projectgroep hadden verstuurd. In de brief formuleerden ze vijf punten van kritiek op de organisatie van activiteiten tot dan toe. Deze punten betroffen: 1) de communicatie tussen de regio- en projectgroep en de drie teams; 2) het niet betrekken van de teamleden bij het nadenken over mogelijke aanstelling van een nieuwe projectleider of coach; 3) de voortgang van de *coaching* tot dan toe en het geplande vervolg daarop; 4) het mandaat en de verantwoordelijkheden van de Veilige Buurten Teams en 5) de ondersteuning van teams. De voorzitter en tevens projectleider van de Veilige Buurten Teams heeft die bijeenkomst geleid.

In gesprek

In het gesprek werd zichtbaar dat men continu op zoek was naar de juiste woorden om – indien nodig – de deelnemende professionals aan te spreken op het wij-gevoel. Het kostte eveneens moeite om zich – waar het een specifiek onderdeel betrof – te richten op één partij en deze vervolgens aan te spreken op haar bijdrage. Verder bleek dat verschillende mensen niet op de hoogte waren van de veranderingen die zich sinds het begin hadden voorgedaan. Zo spraken enkele leden van het Veilige Buurten Team over de kerngroep, wat inmiddels een achterhaalde term was (omdat ze door het begrip 'projectgroep' vervangen was). Meer in het algemeen ontbrak het aan duidelijkheid over de gezamenlijke strategie. Eén van de VBT-leden zei bijvoorbeeld dat het aan sturing op korte, middellange en lange termijn ontbrak. Hij stelde vragen als: 'Waarom moeten wij voldoen? Wat verwachten jullie nou eigenlijk van ons? Waar gaan we naar toe?' Leden van de projectgroep vroegen zich naar aanleiding van deze vragen af of zij iets gemist hadden. Ze wezen op het bestaan van buurtplannen met termijnen en doelstellingen, zaken die nota bene door de Veilige Buurten Teams zelf waren opgesteld. Er kwam een discussie op gang waaruit bleek dat er verschillende opvattingen waren over de vraag in welke mate plannen moesten worden uitgewerkt. Ten slotte werd in de betreffende bijeenkomst expliciet de vraag gesteld wat men nu eigenlijk verwachtte van de teams. Uit het daarop volgende gesprek valt op te maken dat een uitdrukking als het 'organisch opbouwen van een netwerk' bij velen voor verwarring zorgde.

In feite bleek tijdens dit ingelaste spoedoverleg tussen de projectgroep en VBT's dat er een aantal dingen moest veranderen, wilde men de zaak verder ontwikkelen. Daarbij was het regelen van meer ondersteuning een eerste aandachtspunt. Men had behoefte aan een sterke projectleider, die de belangen van alle betrokkenen beter op één lijn kon krijgen. Verder had men behoefte aan een beleidsmedewerker die voor meer ondersteuning voor de teams kon zorgen.

Doorstart

In maart 2010 kon de nieuwe projectleider voltijds aan de slag. Hij werd voor twee jaar aangesteld. Om te zorgen dat hij meer zaken zelfstandig kon aanpakken, besloot men om hem in het gemeentelijk bureau te huisvesten. Hij werd echter deels extern gefinancierd. Bovendien besloot men een budget ter beschikking te stellen om bepaalde zaken te kunnen realiseren, mocht dat nodig zijn.

Een voordeel van de zojuist beschreven escalatie was dat er meer openheid van zaken kwam. Bovendien werd het geloof in de missie nieuw leven in geblazen doordat de ondersteuning verbeterde. In maart 2010 werd de beleids- en communicatieondersteuning namelijk uitgebreid naar 1 fte. Op verzoek van de teamleden spitste het werk van de projectleider en de beleidsmedewerker zich toe op het ondersteunen van de VBT's bij het vormgeven van het cyclisch methodisch werken.

Andere verbeteringen die vanaf maart 2010 hun beslag kregen waren: het kiezen en uitproberen van strategieën om informatie van bewoners te verzamelen; het aanscherpen (meer structureren) van het VBT-overleg; de daadwerkelijk opstart van het cyclisch methodisch werken in de buurten en het uitwerken van een toekomststrategie voor cyclisch werken. Verder schreef 'de nieuwe leiding' een ander Plan van aanpak dat tegen het einde van 2010 werd afgerond. Met het oog op de officiële *kick off* van het achtereenvolgens cyclisch werken stelde men vanuit de politieorganisatie in september 2010 nogmaals 0,4 fte extra beschikbaar voor communicatieondersteuning, mede bedoeld voor een latere fase wanneer de teams hun communicatie met de bewoners zouden gaan intensiveren.

De genoemde *kick off* voor het cyclisch methodisch werken had plaats op 27 oktober 2010. Alle betrokken organisaties en alle organisatieniveaus waren op deze dag present. Intussen waren de VBT's al druk bezig met het invoeren van de methodiek in de buurt⁴⁴, maar de genoemde dag vormde het startschot voor een continue toepassing van de Veilige Buurten aanpak in de krachtwijk Noordoost.

De kick-off van het cyclisch methodisch werken op 27-10-2010

⁴⁴ Het team dat voor oktober 2010 proefdraaide met de methodiek hadden tijdens de officiële opening van het cyclisch methodisch werken de achtereenvolgende cycli al een tweetal keren doorlopen.



Dynamiek

De tijd vanaf november 2010 kwam in het teken van steeds meer dynamiek te staan. Er moest veel werk verzet worden waarbij de tijdsdruk en de sturing bij het aangaan van gesprekken met bewoners een nieuw element vormden. De eerlijkheid gebied te zeggen dat het zo structureel organiseren van activiteiten of bijeenkomsten voor bewoners niet meteen ieders liefhebberij vormde. Door alle drukte speelden er soms onderhuidse spanningen. Deze leidden uiteindelijk tot de beslissing om – tegelijk met het praktiseren van de nieuwe methodiek – meer aandacht te schenken aan teambuilding. Men moest namelijk vaststellen dat bepaalde conflicten binnen de teams in het verleden niet volledig uitgesproken en erkend waren. Daarom investeerde men in het zichtbaar maken van alle positieve en negatieve gevoelens binnen de teams zodat deze konden worden bijgesteld.

In december 2010 organiseerden de twee VBT's die de achtereenvolgende cyclus nog niet toepasten hun eerste buurtbijeenkomsten. De houding van de professionals was positief gestemd. Er heerste tevredenheid over het aantal deelnemende bewoners (ze startten beiden met zo'n 20 personen) en over de dynamiek van de bijeenkomsten. Tijdens een integrale vergadering, waar alle VBT's aan deelnamen, ging men over tot het uitwisselen van ervaringen. Daarbij werd ook de vraag gesteld of men tevreden was over het functioneren van de projectleider. Die mocht best 'nabijer zijn' en 'nog meer operationeel ondersteunend' worden dan voorheen, zo zeiden teamleden. Die wensen werden vanaf januari 2011 zoveel mogelijk gehonoreerd.

Het was goed merkbaar dat de teamleden zich vanaf dat moment meer naar elkaar, naar de projectleider en naar de beleidsmedewerker gingen uitspreken. Over en weer werden er, ook in de afzonderlijke team-overleggen die daarop volgden, tips uitgewisseld over de vraag wat anders en wat beter kon. Het ging zowaar steeds meer op een echt samenwerkingsproces lijken, waarbij de onvermijdelijke ups and downs een gewoon onderdeel van het proces bleken. Het is niet meer dan natuurlijk dat er op zijn tijd spanningen opduiken – zowel binnen de afzonderlijke VBT's als tussen de VBT's onderling én tussen de teams en de projectleider – maar die laten zich tijdens het werk oplossen. Dat wordt sterk bevorderd door het feit dat de *sense of urgency* inmiddels door velen wordt gedeeld.

Regiegroep

Naarmate de koers van de Maastrichtse werkwijze duidelijker vorm kreeg, werd ook de rol van de regiegroep helderder. Eind 2009 was de regiegroep uiteraard vaker bijeen geweest naar aanleiding van de bovengeschetste ontwikkelingen. Er werd gesproken over de vraag hoe de aanpak beter kon landen in de buurt. En hoe men dit kon ondersteunen.

De functie van de regiegroep werd zodoende niet alleen sterker, ze kwam ook vaker bij elkaar. Vanaf begin 2010 komt de regiegroep elke drie á vier maanden bijeen om op strategisch niveau beslissingen te nemen en op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen.

3.3.4 Fase 4: “Eindelijk op dreef”

In de loop van het tweede bestaansjaar nam de VBT-methodiek – al doende – een meer vaste vorm aan. Men ontwikkelde een website, er kwamen face-to-face formulieren en VBT posters die de toepassing van de methodiek vergemakkelijkten. Ook werd nagedacht over de toenmalige situatie in de buurten en daarbij behorende technieken om informatie te verzamelen. Het gehele ontwikkeltraject werd actief ondersteund door zowel de projectleider als de beleidsmedewerker. Dat wordt onder meer geïllustreerd door het feit dat de projectleider en beleidsmedewerker zelf aan het organiseren van straathoekgesprekken, thema avonden en/of buurtbijeenkomsten gingen deelnemen.

Een buurtbijeenkomst in één van de VBT-wijken in Maastricht



Elk team een eigen dynamiek

Sinds de kick-off op 27 oktober 2010 is het alle teams inderdaad gelukt om volgens de achtwekelijkse cyclus te gaan werken. In het daarop volgende half jaar doorliepen de teams ieder drie cycli. Daarmee is, zo vindt men zelf, de projectfase wel voorbij⁴⁵. Elk team kent een eigen dynamiek en een eigen, door de bewoners bepaalde agenda. Zo is er tot en met april 2011 gewerkt aan de concrete pijnpunten die hiernaast genoemd worden (zie tabel 3).

De projectleider en de beleidsmedewerker van de Veilige Buurten Teams geven aan dat ze met de resultaten tevreden zijn. Men slaagt erin steeds meer bewoners te bereiken, waardoor de prioriteiten niet langer door een kleine groep maar breed bepaald worden. Gemiddeld komen er zo'n 35 á 40 bewoners naar een buurtbijeenkomst toe. Het hoogste aantal was 160 deelnemers. Die bijeenkomst had betrekking op woninginbraken, wat één van de drie prioriteiten van de bewoners was. Kleinere problemen worden snel en zichtbaar opgelost, bijvoorbeeld bushaltes die zijn vernield, lantarenpalen die het niet doen etc. Verder spreken de bewoners elkaar steeds vaker aan, zijn inwoners die de VBT-aanpak kennen positiever over de participerende wijkorganisaties dan inwoners die het VBT niet kennen en lijkt het vertrouwen jegens elkaar en jegens de instellingen gegroeid. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat grote problemen (zoals drugsoverlast) zich niet 1-2-3 laten oplossen. Maar door in ieder geval één keer in de acht weken duidelijk te maken wat de partners ondernemen lijkt er minder onvrede te bestaan⁴⁶. Van groot belang is dat de deelnemende bewoners de methodiek waarmee prioriteiten worden bepaald als een eerlijke werkwijze opvatten. Voor hen heeft het bezoeken van de bijeenkomsten een duidelijke meerwaarde. Op de vraag van de Veilige Buurten Teams hoe ze tegen het gezamenlijk 'plakken van geeltjes' aankijken, zeggen de bewoners dat ze het zowel eenvoudig als leuk vinden.

Tabel 3. Overzicht van geprioriteerde thema's van drie Veilige Buurten Teams in de periode november 2010 t/m april 2011 (bron: Resultatendocument Veilige Buurten Aanpak juli-augustus 2011)

	Wijckerpoort	Limmel & Nazareth	Wittenvrouwenveld
Cyclus 1	Parkeeroverlast Overlast drugs(runners) Verloedering winkelstrip	Inbraakpreventie Opschoonactie rond school	Drugsoverlast Ad hoc problemen
Cyclus 2	Drugsoverlast Hardrijdende scooters Geen brievenbus op plein	Overlast drugshandel Onrust door vertrek van winkels en verpaupering Criminaliteit	Drugsoverlast Jongerenoverlast Overlast door burens
Cyclus 3	Inbraken Parkeeroverlast Asociaal woongedrag	Hondenpoep Asociaal woongedrag Meer toezicht Overlast studenten	Drugsoverlast Snelheid verkeer Parkeerproblemen

45 Zie het document 'De projectfase voorbij', dat in de regiegroep vergadering van 15 april 2011 werd besproken.

46 Bronnen: 'Verslag: 30 nov 2010: kennissatelier veilige steden en buurten' en 'Resultatendocument'.

Wel ervaart men tegenwind bij het realiseren van extra inzet buiten de VBT leden om. Bijvoorbeeld waar het gaat om het inzetten van extra politie controles of om concrete acties rondom verkeersproblemen door de gemeente. Doordat collega's vaak niet weten waarom deze manier van werken belangrijk is, doordat ze zelf in andere delen van de wijk zitten of de aanpak niet goed kennen, blijken zij minder sterk gemotiveerd om 'dat extra rondje in de wijk van je collega te rijden.' Verder blijkt dat het aanpakken van concrete verkeersproblemen (zoals het honoreren van een verzoek om een extra controle) meestal lastig is. De gemeente heeft immers een afdeling verkeer die zelf prioriteiten stelt. De VBT's kunnen hooguit wensen aangeven maar ook zij moeten afwachten of er daadwerkelijk iets in de wijk gebeurt. Vaak is dat niet binnen die acht weken het geval, met als gevolg dat de teams niets concreets aan de bewoners kunnen terugkoppelen. De kunst om daarmee om te gaan en tegelijkertijd vast te houden aan een positieve samenwerking, vormt een belangrijk voorwaarde bij het doorgroeien van de VBT's.

Elk half jaar wordt – op verzoek van de betrokken organisaties – geëvalueerd welke stappen de teams hebben gezet. Zowel in het contact naar de bewoners toe als in het gezamenlijk oplossen van prangende vraagstukken. Het eerste document werd in de zomer van 2011 afgerond en beschrijft de periode van november 2010 tot en met april 2011. Het volgende document zal in december 2011 worden opgesteld en geeft derhalve de resultaten uit de periode vanaf april 2011 weer.

Ofschoon de teamleden vaak een zeer volle agenda hebben, leggen ze stuk voor stuk een groot enthousiasme voor deze werkwijze aan de dag. De angst dat men zijn eigen professionele identiteit verliest, lijkt inmiddels weggeëbd. Men beseft nu dat het VBT eraan bijdraagt om één gezicht te tonen aan de wijk, maar dat dit niets af doet aan het feit dat elke professional op zichzelf voor de wijk onmisbaar is. Niemand wil gezichtsverlies lijden. Men beschouwt dat zelfs als een groot gevaar. Zou het vertrouwen van de bewoners nog één maal worden aangetast, dan kan men als professional beter afscheid nemen van de wijk, zo stellen meerdere betrokkenen. Nóg een keer gemaakte afspraken niet nakomen, is heel schadelijk voor het vertrouwen in de overheid. Dat besef zorgt ervoor dat de druk op goed te presteren door een ieder wordt gevoeld. Elke acht weken wordt er een nieuwe agenda opgesteld en moet men binnen de organisatie zoeken naar mogelijkheden om aan de gestelde opdracht te voldoen. Daarbij is lobbywerk voor iedereen *ongoing business*. Niet makkelijk, maar wel noodzakelijk. Het nu breed gedragen motto in de teams luidt niet voor niets: 'Doen wat je zegt en zeggen wat je doet.'

Tenslotte is er trots. Professionals zien nu zelf ook waar het bijzondere van hun aanpak in zit. 'Het unieke aan deze aanpak is dat we andersom werken. Niet het beleid is uitgangspunt, maar de dagelijkse problemen van de buurtbewoners.'⁴⁷

47 Wijkagent, lid van het Vellige Buurteam, zoals geciteerd in voortgangsrapportage Wijken! In uitvoering van VROM, p.102 tot en met 105 gaat over Maastricht NO.

Toekomst

In 2012 wordt de Veilige Buurten aanpak verder voortgezet. De huidige teams blijven gehandhaafd en medio 2012 volgt er een uitspraak over het uitrollen van de werkwijze over andere wijken van Maastricht. Hoe dat uitrollen er precies uit gaat zien, hangt mede af van resultaten die de huidige teams tussen december 2010 en juni 2012 behaald hebben. Als die resultaten positief zijn, zullen er naar verwachting nog drie tot vier VBT's bij komen. Deze gaan dan aan de slag in buurten waar relatief veel leefbaarheidsproblemen spelen. Hoewel de minder problematische buurten geen eigen VBT krijgen, kan men bij de samenwerking van professionals toch van de VBT-methodiek gebruik maken.

3.4 Beschouwing van het werken aan samenwerking

De voorgaande historie van de Veilige Buurten Teams laat zien dat er in Maastricht een sterke wil bestaat om de boel in Noordoost (en later wellicht ook in andere buurten) anders aan te pakken dan gebruikelijk. Dat streven geldt voor de professionals op elk niveau: de uitvoerend werkers, de managers op het tussenniveau en de bestuurders. Toch bracht de gretigheid waarmee de betrokken partners te werk gingen ook problemen met zich mee. Daarbij ging het niet alleen om gretigheid maar ook om de verschillende verwachtingen die men naar elkaar en naar het geheel toe had.

We lopen de belangrijkste observaties en ontwikkelingen nogmaals na aan de hand van de zes thema's die in hoofdstuk 2 omschreven zijn.

Wederzijdse afhankelijkheid

Bij de Veilige Buurten Teams werd van meet af aan benadrukt dat professionals van elkaar afhankelijk zijn als ze een vertrouwensband met wijkbewoners willen opbouwen. Wanneer er onvrede is over het werk van één professional, heeft dat zijn weerslag op de houding van bewoners tegenover andere professionals. 'De overheid laat ons in de kou staan', wordt er dan al snel gezegd. Dat gevoel kan gefundeerd zijn op allerhande ervaringen: met politie, jongerenwerk, maatschappelijk werk, jeugdzorg, gemeente, OM etc. Als op straat over dat soort onvrede wordt gesproken (bijvoorbeeld als de wijkbewoner een politieagent aanklampt en klaagt over de aanpak van jeugdoverlast) dan wekt een professional met voldoende overzicht altijd meer vertrouwen dan iemand die slechts 'doorverwijst'. Iemand die zegt dat het 'zijn ding niet is' of dat de betreffende burger 'zijn beklag maar bij de gemeente moet gaan doen', boezemt nu eenmaal niet al te veel vertrouwen in.

Zo impliceert het gedeelde doel 'vertrouwen wekken' een wederzijdse afhankelijkheid tussen professionals: ze hebben baat bij een heldere, gezamenlijk gedragen wijkagenda en bij afstemming. Overigens bestaat er ook een zekere afhankelijkheid ten opzichte

van de wijkbewoners: deze moeten de professionals voeden met informatie om problemen scherp te krijgen en hen waar mogelijk terzijde staan. Bij dat appel op de burger speelt de gezamenlijkheid tussen professionals opnieuw een rol. Een gezamenlijke omschrijving van datgene wat bewoners kunnen bijdragen aan het oplossen van de problemen in hun wijk maakt de boodschap duidelijk.

Deze uitgangspunten riepen – zo konden we vaststellen – geen discussie op. Ze vormden (en vormen nog steeds) een solide draagvlak voor samenwerking: alle partijen voelen een helder en gedeeld strategisch belang om tot succes te komen. Het besluit om vervolgens met één gezicht naar buiten te treden (met de VBT-bijeenkomsten, de eigen website, de herkenbaarheid als team door logo-gebruik et cetera) heeft de onderlinge afhankelijkheidsrelatie tussen de professionals vervolgens versterkt. Men koos niet voor afstemming ‘onder water’, maar voor duidelijk zichtbare samenwerking aan het oppervlak. Daarmee werd een eventueel falen van de VBT-aanpak voor alle betrokkenen zeer ongewenst: mocht het team niet succesvol zijn, dan zou iedere partner daarvan last hebben.

Domeinconsensus en positieve beeldvorming

De domeinconsensus heeft betrekking op de verwachtingen die over en weer bestaan en op overeenstemming over ieders taken in de samenwerking. Op dit punt moeten we vaststellen dat lange tijd onhelder bleef wat men precies met elkaar wil bereiken, hoe het werk van de Veilige Buurten Teams daarin past en hoe dat werk zich moet verhouden tot al het andere wat er in de wijk gebeurt. Ook vonden de samenwerkende professionals het moeilijk om aan te geven hoe de respectievelijke werkrouines op elkaar aan moesten sluiten. Van verbeterlagen op deze fronten was pas sprake toen het cyclusgerichte werken na twee jaar op dreuf kwam. Deze nieuwe werkwijze gaf de professionals houvast zowel bij het vergaren van informatie over buurtproblemen als bij het delen van informatie met elkaar. Er waren zeer concrete aanwijzingen nodig om effectief te kunnen samenwerken.

Wat betreft (de noodzaak van) het werken aan een positieve beeldvorming blijkt dat dit in Maastricht eigenlijk *ongoing concern* is. Al doende komt men er achter wat ieders mogelijkheden zijn, zeker vanaf het moment dat het cyclusgerichte werken begon. Ondanks het feit dat de betrokkenen elkaar vaak al lange tijd als partners in de wijk tegenkwamen, bleek coaching geen overbodige luxe. Gesprekken over afstemming beperken zich veelal tot handelingsniveau. Het stellen van de waarom-vraag met betrekking tot dat handelen had bij eerdere (minder intensieve) vormen van samenwerking geen of weinig aandacht. Doordat de cyclus-aanpak een duidelijke druk uitoefent, wordt deze vraag veel relevanter. Het stellen ervan leidt soms tot gesprekken die men spannend vindt, maar die wel bijdragen aan meer realisme in de beelden van elkaars professie en mogelijkheden.

Coördinatie en aansturing

Ten aanzien van het thema ‘coördinatie en aansturing’ stelden we meerdere problemen vast. Zo bleek het aansturen van de Veilige buurten Teams in Maastricht op het operationele niveau meer van de projectleider te vragen dan vooraf werd ingeschat. Ook bleken de samenwerkingspartners verschillende ideeën te hebben over de vraag wat men onder een organische groei van het VBT-concept dient te verstaan. Niet iedereen waardeerde de geboden vrijheid in het eerste jaar.

Verder was er de eerste twee jaren nauwelijks sprake van een aanspreekcultuur. Niet tussen de partners in de Veilige Buurten Teams zelf, maar ook niet tussen deze personen en de projectleider of de beleidsmedewerker. Wanneer daarop werd aangestuurd, ontstonden er snel spanningen.

Deze situatie zorgde voor regelmatige impasse-momenten in het proces: het team kreeg vrijheid, liep daarin vast, vroeg om steun, kreeg inderdaad sturing maar voelde zich met die sturing niet gesteund. Door te kiezen voor een meer faciliterende houding van direct leidinggevend en projectmanagement kon dit worden doorbroken.

Externe druk of dwang

Het ‘afdwingen’ van samenwerking was in die zin aan de orde dat men in Maastricht startte met een idee ‘van bovenaf’: een gemeentelijke beleidsvisie op het betrekken van bewoners, de landelijk krachtwijkenaanpak, de inspiratie uit Engeland en de bevolgen wethouder Buurtgericht Werken. Dat alles resulteerde in een gezamenlijk plan van aanpak, een samenwerkingsconvenant, een gemeenschappelijk budget en een projectstructuur met een regiegroep en een projectgroep. Ook functioneerde de officiële *kick off* evenals andere publieke bekendmakingen over de start van VBT-teams, als een soort drukmiddel bij het realiseren van meer samenwerken. De woorden ‘dwang’ en ‘druk’ klinken in dit kader overigens te negatief; het gaat om elementen die het investeren in samenwerking faciliteerden en vooruit stuwden.

Gelijksortige structuur en cultuur

Wat betreft beroepswaarden zoals het nakomen van afspraken, het professioneel invullen van de eigen rol, het aanspreekbaar zijn, het nemen van eigen initiatieven of het tonen van verantwoordelijk gedrag, zagen we dat er aanvankelijk een soort ‘gezamenlijke inertie’ dreigde te ontstaan. Dat gold met name voor de periode waarin men op zoek was naar een de gezamenlijke lijn. Niemand deed in die periode andere dingen dan gebruikelijk, niet in de richting van bewoners maar ook niet in de richting van elkaar. Daar werd in eerste instantie door de regiegroep en de projectgroep vrij berustend op gereageerd. Er was immers ruimte gemaakt voor een organische ontwikkeling. Geen van de partners kwam hierop terug. Pas toen de professionals vastliepen in hun methodieontwikkeling (mede door een toenemende prestatiedruk

van buitenaf) en toen men startte met het cyclisch methodisch werken, bleek dat het gesprek over professionaliteit en over ieders rol veel te oppervlakkig was geweest. Een en ander maakte dat er spanningen naar boven kwamen die misschien al eerder bestonden maar toen niet zo urgent waren dat ze moesten worden opgelost. Die spanningen hadden betrekking op zaken als het elkaar aanspreken op gedrag, het benoemen van verwachtingen ten aanzien van elkaars functioneren en het oppakken van verantwoordelijkheden. Voor de betrokken professionals was het geschetste traject niet gemakkelijk, met name omdat de coaching op deze voor samenwerking zo fundamentele elementen pas naar aanleiding van conflicten en onder tijds- of prestatiedruk werd ingezet.

Institutionalisering en omgevingsgerichtheid

Ten slotte het functioneren als netwerk en dan vooral de wijze waarop men van een gedeelde werkwijze of cultuur ontwikkelde. Op dit punt zagen we dat men aanvankelijk onvoldoende oog had voor het belang van specialisten die de samenwerking op een hoger plan brengen. Doordat men bij het opbouwen van de teams vooral lette op de vraag welke partijen eraan gingen deelnemen, besteedde men nauwelijks aandacht aan de vraag welke kennis of vaardigheden door wie zou worden ingebracht. Gaandeweg werd echter duidelijk hoe belangrijk het is dat de juiste persoon op de juiste plek aan het werk is. Samenwerking naar een hoger plan brengen vereist nu eenmaal specialisten van diverse aard. Er is behoefte aan iemand die de methodiek weet te vertalen in operationeel handelen, er moet iemand zijn bijdraagt aan de vorming van het juiste teamgevoel, je hebt iemand nodig die goed thuis is in het organiseren van buurtbijeenkomsten, er dient iemand te zijn die weet hoe het gehele project organisatorisch op één lijn te brengen is, je moet iemand hebben die het lobbywerk in de richting van de betrokken organisaties doet, je moet een voorzitter hebben die bij overleggen van de VBT's zorg draagt voor effectief vergaderen, je hebt behoefte aan een communicatie-specialist.

Overigens leidde de nieuwe cyclusgerichte werkwijze niet alleen tot een verbetering van de interne afstemming, ze bracht ook een sterkere gerichtheid op de externe omgeving van het netwerk mee. De agenda wordt nu in samenspraak met de bewoners vastgesteld terwijl men er evengoed in slaagt om de inzet voor het VBT in de richting van ieders moederorganisatie te verantwoorden.

3.5 Tot slot

Wat opvalt in Maastrichtse geschiedenis is dat er aandacht wordt besteed aan alle punten die de literatuur als 'potentieel bevorderend voor samenwerking tussen organisaties' definieert. Anders gezegd: op alle 'randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking' is bij het opbouwen van de Veilige Buurten vroeg of laat geïnvesteerd.

Wat Maastricht eveneens laat zien is dat de aandacht op deze fronten vruchtbaar is: men komt inderdaad tot meer gezamenlijkheid in het werken aan leefbaarheid en veiligheid in krachtwijken. Van de andere kant zien we dat het niet gemakkelijk is om in deze richting voort te gaan. Het werk aan deze voorwaarden is kwetsbaar, want het vraagt veel tijd, inzet en commitment van alle betrokken partijen. Het vergt bovendien een diep besef dat het om méér gaat dan om een tijdelijk project. Alles draait, zoals de toenmalige wethouder Buurtgericht Werken bij aanvang zei, om een fundamentele verandering in de manier van werken.

De kern van deze aanpak is dat men hoge eisen aan allerlei relaties stelt. Zowel de relaties tussen professionals die binnen een team moeten samenwerken, als de relaties tussen deze teams en moederorganisaties, zowel de relaties tussen bewoners en professionals als de relaties tussen professionals en gemeentelijke overheid moeten stuk voor stuk voldoen aan hogere normen dan gebruikelijk. Het veilig stellen van deze hoogwaardige relaties spreekt niet voor zich. Het laten voortbestaan of structureel maken van een dergelijk bijzonder netwerk is nog altijd een hele opgave. Samenwerking als een vanzelfsprekend onderdeel van het professionele handelen moet niet alleen ontstaan, het is ook iets wat je moet regelen en beschermen.

4

Ervaringen en keuzen elders

Monique Bruinsma en Hani Quint

Hoewel de in Maastricht ontwikkelde werkwijze bijzonder is, staat zij niet helemaal op zich. Ook in andere steden werd de afgelopen jaren extra ingezet op verbeterde samenwerking rond leefbaarheid- en veiligheidszorg in krachtwijken. Het leek ons daarom een goed idee om de in Maastricht opgedane ervaringen voor te leggen aan veiligheidsmedewerkers in andere delen van het land. Met het oog daarop voerden we een serie groepsgesprekken in Eindhoven, Tilburg, Zwolle, Den Helder en Den Haag. In het onderstaande sommen we de voornaamste reflecties uit deze gesprekken op. Maar eerst geven we kort weer in hoeverre binnen deze steden een met Maastricht vergelijkbare werkwijze ontwikkeld is.

- In Eindhoven werkt men vanaf 2007 in verschillende buurten met leefbaarheids-teams⁴⁸. Het leefbaarheidsteam is een overleggroep die bestaat uit vertegenwoordigers van bewonersorganisaties van een bepaald gebied en de kernpartners. Deze kernpartners zijn: het Stadsdeelteam, de politie, Welzijn Eindhoven en woningbouwcorporaties. In een Leefbaarheidsteam worden alle verschillende onderwerpen die met het leefbaar houden van de buurten te maken hebben, besproken. Verder stelt men vast welke kernpartner verantwoordelijk is voor de behandeling van de vragen en het oplossen van de knelpunten⁴⁹. Aanvullend hierop creëerde men eveneens flexibele interventieteams die bij urgente problemen rond jeugdoverlast of drugsoverlast ingezet worden. Deze interventieteams zijn echter niet wijkspecifiek, ze kunnen overal waar nodig worden ingezet. De teamleider maakt deel uit van het veiligheidshuis en de partners komen per 'opdracht' bij elkaar. Opdrachtgever is de burgemeester. De teams functioneren aanvullend op het 'standaard werk in wijken' zoals dat vanuit de afdeling Gebiedsontwikkeling van de gemeente vorm krijgt.
- In Tilburg is er het zogenaamde Buurtregieoverleg. Dit is een structureel overleg op buurtniveau tussen gemeente, politie, woningcorporaties en wijkorganisatie waarin complexe overlast situaties worden besproken. Dit overleg vindt maandelijks plaats. Ook het interventieteam jeugd werkt met een specifieke 'buurt-focus'. In dit overleg stemmen de bij jeugd betrokken professionals op buurtniveau hun omgang met problematische jongeren af. Verder zijn vanuit de politie tevens buurtpreventieteams gevormd. De vrijwilligers van die teams (bewoners van 12 verschillende buurten) gaan ten minste één keer in de week, per koppel en gedurende drie aaneengesloten uren in hun wijk surveilleren.
- In Zwolle wordt gewerkt met zogeheten Gebiedsbeheerteams (GBT), een vorm van wijkgericht werken die al ruim 15 jaar bestaat. Het GBT bestaat uit de dagelijkse wijkwerkers, zoals de wijkagent, wijkbeheerder, wijkmanager en de medewerkers sociaal beheer van een woningcorporatie. Maandelijks is er afstemmingsoverleg en wel in twee vormen. Men spreekt van 'GBT fysiek' en van 'GBT sociaal'. Dat laatste heeft de vorm van een casusoverleg.

⁴⁸ Eindhovens Dagblad, 7 maart 2007.

⁴⁹ <http://www.eindhoven.nl/stad/stadsdelen/Stadsdeel-Stratum/leefbaarheidsteams>

- In Den Helder werkt men met de zogenaamde Wijkcoördinatieteams (WCT), gericht op het coördineren van acties ten aanzien van alle mogelijke problemen in wijken. Er komen dus niet alleen veiligheid- of leefbaarheidszaken langs. Grotere, meer beleidsmatige onderwerpen komen aan de orde in zogenaamde wijkplatform-bijeenkomsten. Daaraan nemen ook bewoners deel. Het WCT komt elke zes weken bij elkaar en omvat zowel bewoners als wijkprofessionals. De wijkmanager is functioneel voorzitter.
- In Den Haag komen netwerkpartners op leefbaarheid- en veiligheidsgebied één maal per maand bijeen in een zogenaamd uitvoeringsoverleg. De gemeente treedt hierbij op als regievoerder. Elk stadsdeel telt minimaal één uitvoeringsoverleg, maar grotere gebieden (zoals de Schilderswijk) tellen er meer. Verder is de afgelopen tien jaren veel geïnvesteerd in het beter aanpakken van urgente wijkveiligheidsproblemen. Dat gebeurt op projectbasis, met afspraken in werkplannen en aangestuurd door een gemeentelijke projectcoördinator. Ook zijn er verschillende veiligheidsprojecten, doorgaans ontstaan uit initiatieven van wijkbewoners waarbij professionals zijn aangehaakt en samenwerken.

Gegeven deze initiatieven vroegen wij ons af hoe de professionals uit genoemde steden tegen de Maastrichtse werkwijze aankijken. Meer specifiek had onze gespreksronde een dubbel doel: 1) achterhalen hoe anderen de keuzen in Maastricht waarnemen; 2) bijeen brengen van inzichten over randvoorwaarden bij effectiever samenwerken aan wijkveiligheid.

Tijdens deze gespreksronde liet men zich openhartig uit over de vraag wat partners bij elkaar kan brengen en wat hen juist van elkaar afstoot. We geven hieronder de belangrijkste resultaten weer.

4.1 Mening over “Maastricht”

Veel collega-werkers in andere steden zijn positief verrast door de wijze waarop in Maastricht wordt gewerkt aan het verbeteren van de samenwerking tussen wijkprofessionals op veiligheids- en leefbaarheidsgebied.

Men herkent om te beginnen de Maastrichtse *aanleiding* voor het intensiveren van samenwerking, namelijk de wil om afscheid te nemen van het beginsel ‘Wie het hardst roept krijgt de aandacht.’ Bovendien erkent men dat het vertrouwen in de overheid alleen maar te herstellen is als men de wijkbewoners een stem geeft in het beleid. Toch werd deze aanleiding op geen van de bezochte locaties genoemd als startpunt om de eigen samenwerking te verbeteren. Men besteedt er impliciet wel aandacht aan, maar er wordt niet op gestuurd.

Een aanleiding die wél regelmatig wordt genoemd is de behoefte aan professionele afstemming. Die behoefte is op twee punten merkbaar. Ten eerste wil men de signalen van wijkproblemen beter bij elkaar brengen. Er is behoefte aan het bundelen van datgene wat iedere professional via zijn eigen contacten over wijkproblemen binnenkrijgt zodat duidelijk wordt aan welke vraagstukken men dient te werken. Ten tweede is er behoefte aan een meer professionele aanpak van urgente problemen op het gebied van handhaving. De wens om naast het afstemmingsoverleg en de aanpak van urgente incidenten ook een structurele samenwerking met bewoners aan te gaan, zien we bij andere steden niet zo terug. In dat opzicht is de keuze van Maastricht beslist opmerkelijk.

Een ander punt waar men eveneens positief verrast op reageert, is de mate waarin Maastricht de daar ontwikkelende werkwijze ondersteunt: een voltijds aangestelde projectleider, een voltijds beleidsmedewerker en de beschikbaarheid van een communicatiemedewerker. Dit soort steun ziet men als essentieel voor een goede uitvoering van de beoogde ommezwaaai. Het geeft het gezamenlijke project een *boost*. Dergelijke investeringen komen op andere locaties zelden voor. Als enigszins vergelijkbaar noemt men de keuze voor een projectmatige aanpak van handhavingsproblemen in Den Haag. Daarbij werd de afgelopen tien jaren sterk op het ontwikkelen van een systematische samenwerking bij urgente problemen ingezet. Bij het werken met interventieteams zetten verschillende gemeenten eveneens fors in op het ondersteunen van de professionals. Andere geluiden zijn er echter ook, vooral waar het gaat om afstemmingsoverleggen die signalerend van aard en niet incident-gekoppeld zijn. De *ontwikkeling* van die samenwerking verloopt veelal zonder duidelijke lijn. Voorzittersrollen liggen vaak bij de gemeente, wat soms formeel is vastgelegd en soms informeel zo is gegroeid. Men beschikt bij dit soort overleggen bijna nooit over extra middelen om te komen tot een vaste werkstructuur of tot een beter team.

De vraag of de Maastrichtse werkwijze goed zou passen bij de buurten in hun eigen stad, vinden onze respondenten moeilijk te beantwoorden. Ze wijzen erop dat de drive om bewoners aan te spreken niet voor alle professionals vanzelf spreekt. Verder is de noodzaak ervan niet in alle wijken even groot. Wel beschouwen de respondenten het als een meerwaarde dat men professionals in de wijk beter kan aanspreken. Bovendien kan een systematische aanpak voor de benodigde legitimatie zorgen. Het is dan voor iedereen duidelijk 'waarom je je praatjes aangaat'. Bij tijdelijke interventieteams of projecten is het belang van deze actieve benaderingswijze veelal duidelijk. Die manier van samenwerken geeft ook energie, zo merken veel respondenten op. Er is dan een duidelijke missie met korte termijn doelen, alle partijen moeten ervoor gaan en de lijntjes blijven kort. Veel respondenten noemen het nastrevenswaard om het meer directe contact met bewoners structureel hoog te houden. Dat kan alleen door helder te zijn over de betekenis ervan en door het laten zien van ieders bijdrage.

Desondanks is er in algemene zin terughoudendheid ten opzichte van de Veilige Buurten Teams merkbaar. Bij het beoordelen van potentiële interessante aspecten stelt

men wedervragen om de ernst van de problemen in Maastricht te vergelijken met die in de eigen buurt. Hoe is de relatie met bewoners op straat? Hoeveel ruimte is er voor de wijkwerkers om de wijk in te gaan? Wat zijn de meest voorkomende problemen en hoe ernstig zijn die? Zijn er problemen die steeds weer terugkeren? Hebben werkers regelmatig en goed contact met wijkpartners? Is er vertrouwen tussen de werkers in de zin dat men afspraken nakomt? Het project wordt waargenomen als een forse investering die volgens respondenten alleen nuttig is als de samenwerkingspartners expliciet een andere relatie met wijkbewoners nastreven. Men verwijst naar samenwerkingsprojecten die qua intentie goed waren, maar een stille dood stierven omdat de doelen te weinig gedeeld werden of omdat de meerwaarde van het project onzichtbaar bleef. Dit remt de samenwerking alleen maar af. Velen staan kritisch ten opzichte van nieuwe samenwerkingsprojecten, die aan de reeds gerealiseerde structuren worden toegevoegd. 'We willen evolutie, geen revolutie', zo geeft een van de respondenten aan.

4.2 Herkenbare bottlenecks?

We legden in de gesprekken ook zaken voor die in Maastricht voor moeilijkheden zorgden. Veel van de VBT-worstelingen riepen bij de respondenten in andere steden gevoelens van herkenning op. We namen die onderwerpen met hen door, gingen op de achtergronden in en spraken over mogelijke oplossingen of in elk geval over de houding die men zou kunnen aannemen.

Wat is eigenlijk het probleem?

In verschillende gesprekken werd ingebracht dat het vaak niet eenvoudig is om uit te maken wat op het gebied van handhaving nu de meest urgente zaken zijn. Ten aanzien van criminaliteit is de inzet veelal duidelijk en daarbij weet ook iedereen welke partijen aan zet zijn. Namelijk de politie en het OM. Maar als het gaat om de aanpak van overtredingen en overlastgevend gedrag zijn meerdere benaderingen mogelijk en wordt de situatie ingewikkelder. Daarbij heeft het optreden van de professionals vaak een signaalfunctie en om de juiste signalen te kunnen afgeven is een zekere afstemming tussen de betrokken professionals noodzakelijk.

Dit betekent dat alle betrokkenen in staat zouden moeten zijn om met een 'wijkbril' te kijken naar datgene wat er gaande is. Zijn de overtredders van goede wil maar onbesuisd? Zijn de overtredders consistent asociaal? Zijn de overtredders deel van een crimineel circuit? Is de straat waar overlast optreedt al jaren lang een rommeltje of wordt het erger? Zijn omwonenden gefrustreerd en aan het eind van hun latijn of maken ze het erger dan het is? Het is deze informatie die veelal bepaalt hoe men als professional moet optreden. Het gesprek hierover wordt idealiter gevoerd tussen de politie, het welzijnswerk of jongerenwerk, de corporaties en de gemeente. Maar in de werkelijkheid is dat lang niet altijd het geval.

Overigens functioneert die afstemming vaak wél goed wanneer het om langer lopende problemen op het niveau van een straat, een jeugdgroep of een familie gaat. Dat is althans de opvatting die onze respondenten huldigen. Volgens hen wordt er in die gevallen vaker gewerkt vanuit een gezamenlijk plan van aanpak, met prestatieafspraken en eindtermen. Ook zijn er dan vaak kleinere subteams, bestaande uit personen die elkaar gaandeweg beter hebben leren kennen en van elkaars werkwijze op de hoogte zijn. Maar los van dit soort projecten, komt professionele samenwerking vaak op een ‘losse aanpak’ neer. Veel professionals worden vanuit de eigen organisatie aangestuurd, op grond van eigen bejegeningprotocollen en doeleinden. Die afstand kan niet worden overbrugd wanneer het gesprek tot een maandelijks overleg beperkt blijft. Men zal elkaar vaker moeten zien om te komen tot een echt gezamenlijke afweging.

Daarmee vergeleken kan de aanpak in Maastricht – waarbij de bewoners bepalen wat de prioriteiten zijn – de nodige focus aanbrengen, geven onze respondenten aan. Zo denkt een wijkagent dat de VBT-aanpak hem zou kunnen helpen bij de vraag naar welke onderwerpen zijn aandacht op een bepaalde dag uitgaat. ‘Wat mensen echt erg vinden in de wijk weet ik niet,’ zegt hij. ‘Ik bepaal mijn prioriteiten nu zelf. Ik mag schrijven wat ik wil en ik doe projecten die ik wil (...) Maar ik vind het wel lastig om te bepalen waarop ik moet inzetten (...) Het zou voor ons ideaal zijn als je weet dat je de komende tijd op dit of dat kunt inzetten. Als dat hondenpoep is dan is dat hondenpoep. Dat maakt mij niets uit. Mijn baas zal daar wat anders van vinden, maar als de bewoners hondenpoep het belangrijkste probleem vinden dan gaan wij daar iets aan doen.’

Het belang van “pitbull-gedrag” voor de wijk

Zelfs wanneer er op wijkniveau een sterke samenwerkingsstructuur bestaat, dan nog is het vaak moeilijk om andere niet bij de wijk betrokken collega’s, afdelingen of instellingen mee te laten werken. Wijkgericht werken komt niet van de grond wanneer er niet gelobbyd wordt. Er moet nu eenmaal veel ‘gemasseerd’ worden om te zorgen dat men voldoende personeel inzet of met voldoende snelheid opereert. Een van de respondenten zegt daarover het volgende:

‘We zijn nu in gesprek met één van de afdelingen binnen onze gemeente. Daar zit een afdelingsmanager die (...) geen enkel idee van de leefwereld in die wijk. Dat proef ik gewoon. Maar het maakt wel dat zij grote twijfels over de legitimatie van ons werk heeft. Nou, dan heb je wel een brug te slaan hoor. Dat heb je niet in één enkel een gesprek rond.’

Vergeleken met Maastricht zijn er in andere steden minder waarborgen om er voor te zorgen dat dit lobbywerk succesvol is. Overigens beschouwen onze respondenten dat niet perse als negatief. Volgens hen moet je altijd aansturen op het ondersteunen van de professionals, op het organiseren van politieke instemming en op het zichtbaar maken van het wijkbelang. Bijvoorbeeld doordat de lokale driehoek aangeeft welke

wijkproblemen men als zeer urgent beschouwt. Een van de respondenten zegt hierover het volgende:

‘Als je elkaar op uitvoerend niveau weet te vinden, kun je dat volgens mij ook opschalen. Daarbij maakt het weinig uit of je dat vanuit je eigen organisatie doet of in de vorm van een wijkmanager die wat breder kijkt. Ik denk dat je dat nodig hebt, maar het is wel een groeiproces (...) Ik vind het bij ons nu heel goed gaan. Dat komt ook omdat je elkaar heel vaak ziet en weet wat je aan elkaar hebt. Als je wat afspreekt weet je dat het ook gebeurt.’

Ook anderen wijzen erop dat doorzettingskracht primair wordt bepaald door de mate waarin de samenwerkingspartners bij het wijkbelang betrokken zijn. Het is gewoon zaak dat je er samen helemaal voor gaat.

Om te zorgen dat een wijkteam enthousiast kan blijven moeten er mensen in zitten die het lobbywerk als een normaal onderdeel van het proces opvatten. Trage trajecten mogen niet leiden tot frustraties of tot een neiging om de boel te laten zitten. Je moet gedreven blijven zoeken naar alternatieven, zo geven verschillende wijkwerkers aan. Het komt maar al te vaak voor dat frustraties de eigen activiteiten afremmen. Dat is fnuikend voor de relaties, zeker als er niet gesproken wordt over de vraag waarom bepaalde zaken stukliepen en hoe het beter kan. Beter samenwerken en je volledig voor een wijk inzetten, betekent nu eenmaal dat je weet wat je bereiken wilt en dat je bereid bent om je te blijven inzetten. Pitbull-gedrag voor de wijk, noemde een van onze respondenten dat.

‘Ze moeten er gewoon zin in hebben en weten waar ze over praten. En andersom. Je kunt fantastische structuren opzetten en alles van te voren helemaal helder regelen, precies opschrijven wat jij doet en wat ik doe enz. Maar je kunt het op die manier ook doodslaan, zeker als je aan tafel zit met mensen die er niet zoveel zin in hebben en zich precies aan hun kerntaak houden. Ik hoorde laatst een mooie uitspraak: “De wijkopgave is meer dan de optelsom van kerntaken” (...) Die nadruk op structuren daar heb ik zo langzamerhand een enorme hekel aan.’

Juiste personen op juiste plekken

Aanhakend op het vorige thema: niet iedereen is het gewend om zich als een pitbull te gedragen waar het om de wijkbelangen gaat. En niet alle professionals worden daarin door hun eigen organisatie ondersteund. Toch zou dat een rol moeten spelen bij de keuze om deel te nemen aan een samenwerkingsvorm, zo merken diverse respondenten op. In elk geval is het wenselijk dat de beoogde prestaties expliciet worden gemaakt en dat men de uitvoering ervan met enige regelmaat evalueert. Alle partners dienen de uitvoering daarvan te ondersteunen, waarbij onze respondenten aan de gemeente een voorname taak als regisseur van het proces toekennen

De wil om met bewoners te werken is essentieel voor elke partner in het team, zo wordt benadrukt. Je moet met hen in gesprek willen, om te horen wat er speelt maar

ook om uit te leggen waarom iets wel of iets niet in de wijk gebeurt. Afstand tot de bewoners maakt dat er telkens negatieve sentimenten opspelen terwijl de professionals vaak tevreden zijn over wat er werd bereikt. Een van de wijkmanagers merkt daarover het volgende op:

‘Je krijgt van de bewoners al snel een opmerking als “Er is hier altijd wat aan de hand” terwijl het twee jaar lang hartstikke goed is gegaan en we daar met z’n allen hartstikke blij mee waren. Die bewoners ook. Maar op de een of andere manier wordt dat snel dan vergeten. Er hoeft maar iets te gebeuren en de moeilijkheden worden meteen weer groot gemaakt. “Het is hier altijd een probleem”, zeggen ze dan. In een goed team zijn partners hier alert op. Daar spreekt men over de juiste manier waarop je dat kunt aanpakken en wat ieders bijdrage op dat punt kan zijn’.

Gezamenlijke werkrouines zijn er niet zomaar

Een ander element uit de ‘Maastrichtse worsteling’ dat onze respondenten herkennen is dat het opbouwen van gezamenlijke werkrouines veel tijd en moeite vraagt. Zelfs met een snelle start, waarbij men uitgaat van een bestaande methodiek, moet altijd gezocht worden naar de juiste kneepjes en de meest geschikte formats bij het samenwerken. Het bepalen van de agenda, het prioriteren van onderwerpen, het verdelen van de taken, het maken van notulen, het opstellen van een evaluatie etc. dat alles moet in een gemeenschappelijke routine worden omgezet en dat blijkt verre van gemakkelijk. In dat opzicht is

een regievoerder of coördinator die vanuit het wijkbelang de processen aanstuurt van onschatbare betekenis. Vaak ervaren wijkwerkers het ontwikkelen van een gezamenlijke methodiek als een extra last of ze voelen zich niet goed in staat om een keuze te maken uit de beschikbare werkwijzen. Op dat soort momenten is het goed dat iemand het voortouw neemt.

Overigens heeft men ook dan veel tijd nodig om elkaar te leren kennen. Daarom moeten er genoeg contactmomenten zijn die boven het niveau van afstemmingsoverleg uitstijgen. De ervaring leert dat je die contactmomenten ten dele bewust moet organiseren. Wanneer het samenwerkingsverband uitsluitend in reactie op incidenten vorm krijgt, bestaat het risico dat bepaalde partners vroeg of laat afvallen. Daarbij kan het enorm helpen als de professionals ook in fysieke zin dicht bij elkaar zitten.

Organiseer flexibiliteit voor quick wins

Sommige vragen van wijkbewoners dienen zich op diverse plekken en op verschillende momenten aan. Problemen als hondenpoep op straat, graffiti, verloederende en verkeersoverlast kunnen wijkbewoners tot wanhoop drijven. Dat komt ook in de veiligheidsenquête tot uitdrukking. Actie op deze punten is vaak relatief simpel terwijl het altijd veel oplevert. Opvallend is dat men in teams die goed lopen steeds aandacht voor dit soort punten heeft. Zo staat in één van de gemeenten altijd een ‘verkeers-snelheid-meter’ klaar, die kan dan op afroep in bepaalde wijken geplaatst worden.

Verder valt in het betreffende team de dienende houding van een corporatiemedewerker op. Hij onderkent dat het meteen oppakken van kleine klusjes heel belangrijk is. ‘Waar je de mensen hier blij maakt is voor mij een stukje service en zien dat je er bent. Neem iemand met een vraag over een lampje dat het niet doet. Dat hoeft ik in principe niet te regelen. Maar als je met twee schroefjes dat losse draadje weer vast maakt, ja daar kun je geweldig mee scoren. Dan ben je zo’n peer.’

Illustratief voor de benaderingswijze in Den Haag is het onderstaand fragment, afkomstig uit ‘Gemeentelijke regie binnen netwerken. Een onderzoek naar de gemeentelijke regierol binnen jeugd- en veiligheidsnetwerken in Zoetermeer en Den Haag’ (De Goede, 2003). De ontwikkeling van de samenwerkingsstructuur in Den Haag wordt als volgt geschetst:

‘In de loop van 2001 is gebleken dat ondanks de voortdurende afstemming en terugkoppeling tussen de organisaties het niet ontbreekt aan actiepunten, maar wel aan daadkracht en mandaat om binnen de eigen organisatie processen op gang te brengen, projecten te initiëren en projecten te prioriteren (Beek, 2002, p. 3). Het gevolg is demotivatie en frustratie onder de partners. Om dit probleem op te lossen heeft men de structuur van de samenwerking herzien. De gemeente stelt vanaf januari 2002 een projectcoördinator ofwel projectleider aan en roept naast het uitvoeringsoverleg een managementoverleg in het leven. Het managementoverleg wordt geleid door de programmaleider Jeugd en Veiligheid en bestaat uit de leidinggevenden van de organisaties die betrokken zijn bij het uitvoeringsoverleg. Deze sleutelfiguren hebben genoeg bevoegdheden om de knelpunten op te lossen indien die zich voordoen op het uitvoerend niveau. De projectcoördinator zit vanaf die tijd het uitvoeringsoverleg ofwel werkplanoverleg voor. Aan dit overleg, dat eens in de zes weken plaatsvindt, nemen de uitvoerende afdelingen deel van onder andere de gemeente, politie, welzijnsorganisaties, een bewonersorganisatie en Stichting Jeugdzorg. Tijdens deze bijeenkomsten bespreekt men werkzaamheden en worden acties naar aanleiding van het werkplan teruggekoppeld.’

4.3 Tips van collega's

We sluiten deze korte rondgang af met het opsommen van een paar losse tips die collega's uit andere steden opgaven. Ze adviseerden onder meer het volgende:

- Communiceer het belang van samenwerking als iets wat altijd nodig is en wat om een zorgvuldige opbouw vraagt. Het is géén tijdelijk project!
- Besteed bij het ontwikkelen van samenwerking op wijkniveau niet alleen aandacht aan het bijeen brengen van partijen maar kijk ook naar (het faciliteren en bevorderen van) hun wijkbetrokkenheid.
- Ondersteun de samenwerking door het ontwikkelen van een methodiek en laat die ondersteuning pas los wanneer het geheel ‘staat als een huis.’ Help vooral bij het (zo concreet mogelijk) formuleren van gezamenlijke doelen en/of de te volgen weg daar naartoe.

- Zorg dat het projectmatig oppakken van urgente problemen op een vaste manier gebeurt.
- Zorg dat het ontbreken van vertrouwen tussen partners wordt geproblematiseerd en aangepakt.
- Faciliteer fysieke nabijheid van partners.
- Maak urgente wijkbelangen 'groot' door ervoor te zorgen dat ze bij de lokale driehoek prioriteit krijgen.
- Spreek elkaar als partners aan op betrokkenheid bij en op kennis van de wijk. Leg de betekenis daarvan ook vast zodat iedere organisatie er bij werving van eigen wijkwerkers al rekening mee houdt.
- Faciliteer de politieke gevoeligheid van samenwerkingspartners.
- Investeer in coaching en teambuilding om te komen tot een open gesprek over prestaties en werkwijzen. Doe dat niet alleen naar aanleiding van spanningen.

5

Enkele lessen uit Maastricht

Gabriël van den Brink

In memoriam Jan de Wild (1952-2009)

In het voorgaande is geschetst op welke manier een aantal professionele organisaties uit Maastricht aan de weg timmeren om meer in gezamenlijkheid op wijkniveau te kunnen werken aan veiligheids- en leefbaarheidsproblemen.

Dat heeft hun kansen op succes aanmerkelijk verbeterd. Althans vanuit theoretisch perspectief bezien: op de zes succes-factoren voor goed inter-organisationeel samenwerken (zoals uiteengezet in hoofdstuk 2) werden goede stappen gezet (zie hoofdstuk 3).

Dit laatste hoofdstuk is ten dele bedoeld als een samenvatting van de vorige hoofdstukken. Een aantal zaken zal de lezer dan ook bekend voorkomen. Tegelijkertijd wil ik een zekere systematiek aanbrengen in die zin dat ik bepaalde lijnen vanuit de theorie doortrek naar onze empirische bevindingen om met enkele meer algemene aanbevelingen te eindigen.

5.1 Een nieuwe werkwijze in Maastricht

Zoals gezegd ging Maastricht in het jaar 2008 tot de vorming van Veilige Buurt Teams (VBT) over. De bedoeling was om iets te doen aan de situatie in vier buurten die onder grote problemen op het gebied veiligheid gebukt gingen: Limmel, Nazareth, Wittevrouwenveld en Wyckerpoort. Samen vormen deze buurten de krachtwijk Maastricht-Noordoost, één van de veertig wijken die destijds op de lijst van minister Vogelaar terecht kwamen. Vergeleken met andere buurten was de score van deze vier inderdaad niet best. Bij het begin van de VBT's meldden de betrokken organisaties dat de objectieve én subjectieve veiligheid er in deze buurten slecht voorstonden. Men waarschuwde zelfs voor een toenemende weerstand en agressie tegen de daar werkzame professionals. Het kwam al te vaak voor dat zij hun beloften niet konden waarmaken. Het vertrouwen van de bewoners in de overheid ging achteruit terwijl hun bereidheid om zelf iets aan veiligheid en leefbaarheid te doen nagenoeg verdwenen was.

Om dat te veranderen ging men in 2008 tot het instellen van VBT's over. Het idee van deze werkwijze was ontleend aan Engeland, waar men al langer met zogenaamde *Safer Neighbourhood Teams* werkte en waarbij de buurtbewoners een voorname rol bij de aanpak van veiligheidsproblemen kregen toebedeeld. Een studiereis naar Engeland in maart 2008 leverde zoveel inspiratie op dat men besloot om die aanpak op een duurzame manier voor Maastricht te gaan ontwikkelen. Aan die studiereis namen niet alleen opbouwwerkers, wijkagenten, leidinggevendenden bij de politie en werknemers van een plaatselijke welzijnsinstelling maar ook vertegenwoordigers van de gemeente mee. Nog voor de zomer van dat jaar waren er op strategisch niveau afspraken over de inzet van menskracht en middelen gemaakt met als gevolg dat in het najaar van 2008 de eerste VBT's operationeel werden.

5.2 Problemen die zich aandienen

Ondanks het feit dat de Maastrichtse aanpak steeds aandacht had voor verschillende voorwaarden voor succesvol samenwerken, traden er in de eerste fase van het proces tal van moeilijkheden op. Ze hangen vooral samen met de keuze voor een 'organische ontwikkeling', zo kunnen we concluderen. Men stelde vast dat het sociale weefsel de Maastrichtse wijken behoorlijk sterk was en dat er voldoende netwerken bestaan. Daarom wilde men niet met een blauwdruk werken. In plaats daarvan zouden de VBT's zich meer van onderop moeten ontwikkelen. Men formuleerde evenmin inhoudelijke richtlijnen voor een team. Van de teamleden werd verwacht dat ze eigen initiatieven aan de dag legden. Ze zouden zelf contact leggen met de bewoners en in samenspraak met hen de buurtplannen opstellen. Deze aanpak was niet zonder voordelen. Door het ontbreken van een duidelijke structuur kwam er een teamgeest tot ontwikkeling, waarbij de leden van het team elkaar snel konden vinden om informatie uit te wisselen. Maar er waren natuurlijk ook nadelen. In elk geval werd de geboden vrijheid niet door iedereen even sterk gewaardeerd. Bovendien bleek dat de samenwerkende partners uiteenlopende ideeën hadden over de vraag wat men onder een 'organische ontwikkeling' dient te verstaan. Het gesprek over de eigen rol van de betrokken partijen kwam onvoldoende van de grond en uiteindelijk bleek dat de professionals vastliepen bij het ontwikkelen van een juiste methodiek.

Al met al pakte de gekozen weg negatief uit op de factoren die voor een succesvolle samenwerking nodig zijn. We stippen de daarmee samenhangende problemen kort aan.

Een eerste probleem is aan het *samenstellen van de teams* gerelateerd. De VBT's werden voornamelijk gevormd uit medewerkers die reeds eerder in de buurten met elkaar van doen hadden. Daarbij stelde men zich niet de vraag wat de verschillende partijen konden bijdragen en welke professionele kwaliteiten in het team vertegenwoordigd moesten zijn. De betrokken organisaties benoemden gewoon een aantal medewerkers maar zonder dat men aan een functieprofiel of de vereiste competenties dacht. Men deelde een gezamenlijke ambitie en wilde snel van start, ervan overtuigd dat men bepaalde zaken later nog kon bijstellen. Maar dat viel tegen want al na een paar maanden speelden verschillen in bedrijfscultuur tussen de partners op. Zo bleek dat wijkagenten of gemeentelijke handhavers enerzijds en medewerkers van woningcorporaties of bouwwerkers anderzijds er niet dezelfde beroepsethiek op nahielden. Verder bleken de bouwwerkers vooral op het proces gericht terwijl de andere professionals meer op het behalen van resultaat uit waren. Ook ontstonden er spanningen tussen politimedewerkers en gemeenteambtenaren van de afdeling handhaving. Een en ander deed niets af aan de wil tot samenwerking. Het punt was evenwel dat men geen aandacht besteedde aan de vraag welke vaardigheden een bepaalde organisatie in het team kon inbrengen. Pas na een tijdje werd duidelijk hoe belangrijk het is dat de juiste persoon ook de juiste plek bezet.

Hoewel men in het dagelijks werk dus last had van bepaalde 'cultuurclashes' schonk men dat het eerste jaar niet zoveel aandacht aan. Men vroeg de teamleden slechts zelden naar hun ervaringen of denkbeelden. Dat had onder meer te maken met het feit dat de projectleider naast zijn werk voor de VBT's nog een andere functie te vervullen had. Bijgevolg kwam het coachen van de teams onvoldoende van de grond terwijl er evenmin aan het formuleren van een domeinconsensus gewerkt werd. Het ontbreken van dat laatste bleek onder meer toen er in de loop van het jaar 2009 een aantal groepssessies over gedeelde waarden plaats vonden. De deelnemers somden vele waarden op die voor het praktisch handelen van de professionals richtinggevend zouden moeten zijn. Men noemde beginselen als transparantie, duurzaamheid, klantgerichtheid, verantwoordelijkheid, integriteit, gemeenschapszin, creativiteit en hulpvaardigheid. Maar een operationele invulling van dergelijke beginselen bleek moeilijker. In feite volgden de verschillende organisaties hun eigen voorkeuren zonder dat die echt met elkaar bediscussieerd, laat staan gedeeld werden. Het zorgde voor een zekere verlegenheid waar men in de teams met veel humor en zelfrelativering overheen stapte. Bij gebrek aan gezamenlijke waarden zetten veel medewerkers graag op het behalen van concrete resultaten in, zoals het plaatsen van een hek of oplossen van een parkeerprobleem. Maar een feit bleef dat men de verschillen in waardenoriëntatie niet echt besprak terwijl de verwachtingen die men van elkaar had onvoldoende expliciet werden. Dat maakte het niet gemakkelijk om een gezamenlijke aanpak te ontwikkelen, elkaar aan te spreken op gemaakte afspraken of duidelijk te krijgen waar de verantwoordelijkheid voor bepaalde taken lag.

In het proces van aansturing werd flink geïnvesteerd. Men koos niet alleen voor het aanstellen van een gemeentelijke projectleider maar ook voor een persoon die zeer geschikt voor deze functie was. Hij had veel ervaring met werken in buurtverband, waar hij zelf jarenlang als opbouwwerker werkzaam was geweest. Hij was vertrouwd met de Maastrichtse geschiedenis en goed op de hoogte met de ins en outs van het gemeentelijk apparaat. Toch werd in het eerste jaar duidelijk dat het aansturen en coachen van de VBT's in onvoldoende mate geborgd was. Er was nauwelijks sprake van ondersteuning op het gebied van communicatie, waardoor de hierboven genoemde onduidelikheden lange tijd niet werden opgemerkt. Dat maakte het werken in de teams voor de betrokken professionals niet eenvoudiger. Pas toen de onenigheden onder tijds- en prestatiedruk aan het licht traden, werd er steviger op het coachen van de samenwerking ingezet. Wat eveneens een rol speelde was dat de VBT's zich geconfronteerd zagen met een dubbele vorm van aansturing. Van de ene kant hadden ze te maken met opdrachten van boven af omdat de projectleider, deelnemende organisaties en (niet in de laatste plaats) de wethouder hoge verwachtingen van het gehele project hadden. Van de andere kant moesten ze hun agenda op urgenties in de buurt afstemmen. Bijgevolg kwamen de professionals niet zelden in een spagaat terecht waarbij de wensen van bovenaf (politiek en leidinggevend) en wensen van onderop (bewoners en uitvoerenden) met elkaar op gespannen voet stonden.

Door het samengaan van deze drie tekorten (geen bewuste samenstelling van de teams, geen explicitering van de verwachtingen en een weinig duidelijke aansturing) kwam ook het ontwikkelen van de *eigen methodiek* in onvoldoende mate van de grond. Reeds na een half jaar beseftte men dat dit een kunst op zichzelf is. Er dreigde een soort ‘gezamenlijke inertie’ te ontstaan. Men kon het in de team niet eens worden over elementaire zaken als het nakomen van afspraken, het invullen van de eigen professionele rol, de manier waarop men elkaar bij eventuele tekortkomingen kan aanspreken of de vraag hoe men de eigen verantwoordelijkheid vorm geeft. Overigens deed dit probleem zich niet alleen binnen de teams zelf voor maar ook tussen de teams en de personen die op het niveau van management of beleidsvorming met de aansturing van het project belast waren.

Veel leden van het VBT voelden zich overweldigd door de complexiteit van het proces met als gevolg dat ze zich liever tot het aanpakken van allerlei praktische vragen beperkten. In feite ontstond er tegen het einde van het eerste uitvoeringsjaar (2009) een situatie waarbij de zaken steeds meer door elkaar liepen. Sommige teamleden vroegen zich af of hun inzet voor het VBT ‘naast’ hun gewone werk kwam of dat het juist de kern ervan uitmaakte. Bepaalde wijkagenten vroegen zich af of ze ‘opbouw-werkachtige’ dingen moesten gaan doen of dat het juist de bedoeling was dat ze bij hun eigen leest bleven. Zo mondde de vrijheid en het streven naar een organische ontwikkeling waarmee men het project begonnen was in een negatieve situatie uit. Er bleek een duidelijke mismatch tussen de hoge ambities die men op strategisch niveau ten aanzien van de Maastrichtse aanpak koesterde en de praktische worstelingen op de werkvloer waarbij men enkel met kleine stapjes verder kwam.

5.3 Hoe de impasse overwonnen werd

In de loop van 2009 werden deze moeilijkheden steeds nijpender. Bijgevolg besloot men in oktober van dat jaar tot een spoedoverleg tussen de projectgroep en leden van de VBT's. De aanleiding werd gevormd door een brandbrief van de VBT's waarin men punten van kritiek naar voren bracht op de ondersteuning en aansturing van de VBT's. Een en ander had tot gevolg dat er bij drie van de zes succesfactoren verbeteringen werden aangebracht. In enkele opzichten hield men vast aan de eenmaal gekozen werkwijze. Er veranderde bijvoorbeeld niets aan het samenwerken van betrokken organisaties in de vorm van een team. Verder kende men nog steeds een grote invloed aan de buurtbewoners toe. Maar op andere punten voerde men wel veranderingen door die per saldo een heilzame uitwerking op de aanpak in Maastricht hadden. We sommen de voornaamste op.

Om te beginnen organiseerde men een bijeenkomst waarop de uitgangspunten, de werkwijze en de doelstellingen van het VBT meer *expliciet geformuleerd* werden. Teamleden konden van gedachten wisselen over vragen als de volgende: ‘Waarom moeten we voldoen? Wat verwachten jullie nu eigenlijk van ons? Waar gaan we met dit

project naartoe?’ Er werd gesproken over de betekenis van een formule als ‘het organisch opbouwen van netwerken.’ Bovendien stelde men vast dat een aantal conflicten en onenigheden die in de VBT’s hadden gespeeld, niet volledig waren uitgesproken. Dat maakte het mogelijk om zowel de positieve als de negatieve gevoelens binnen het team aan elkaar kenbaar te maken en waar nodig te zorgen voor bijstelling. Zo konden de teamleden zich nadrukkelijk uitspreken, niet alleen ten opzichte van elkaar maar ook ten opzichte van de beleidsmedewerker en projectleider. Men begon op een meer actieve wijze tal van tips uit te wisselen of de spreken over de vraag hoe men de eigen werkwijze kon verbeteren. Op die manier kwam een proces op gang dat we eerder omschreven als een voorwaarde voor succesvolle samenwerking, namelijk het streven om een zekere domeinconsensus te bewerkstelligen. In het verlengde hiervan bracht men ook op een andere factor verbeteringen aan. In de eerste maanden van het jaar 2010 ging men over tot het aanpakken van de eigen werkwijze. Onderdeel daarvan was een scherpere en strakkere structurering van het overleg in de VBT’s. Verder zette men nieuwe stappen op de weg van *cyclisch en methodisch werken*. In het najaar van 2010 organiseerde men een dag waarop het cyclisch en methodische werken breed werd neergezet. Aan deze dag namen niet alleen alle organisaties maar ook de verschillende niveaus per organisatie deel.

De derde factor waar men een verbetering doorvoerde was de *manier van aansturing*. In het verlengde van hun brandbrief hadden leden van de VBT’s zich uitgesproken voor een sterke projectleider die in staat was om de belangen van alle partijen op één lijn te krijgen. Verder wilde men een beleidsmedewerker die voor een betere ondersteuning van de team zorgde. In maart van 2010 kon er inderdaad een nieuwe projectleider aan de slag en wel voor de volle tijd gedurende een periode van twee jaar. Daarbij werd een budget vastgesteld voor de komende periode (2010 en 2011). Een andere verbetering hield in dat de functie van de regiegroep duidelijker en sterker werd. Zij zou vanaf begin 2010 elk drie á vier maanden bij elkaar komen voor het nemen van strategische beslissingen maar ook om te zorgen dat zij goed van de feitelijke ontwikkelingen op de hoogte bleef.

Op die manier kon men de impasse doorbreken die in een eerdere fase van het project zo verlamdend werkte. Zij vloeiende voort uit het gegeven dat de Maastrichtse teams, die aanvankelijk een grote vrijheid kregen, op een zeker moment vastliepen en dan om meer sturing of steun vroegen terwijl op het moment er sturing kwam diezelfde teams zich niet echt gesteund voelden. Die heilloze situatie werd doorbroken vanaf het moment dat zowel het projectmanagement als direct leidinggevendenden een meer faciliterende houding aannamen.

5.4 Maastricht op weg naar een succes

Al met al leiden deze verbeteringen tot een nieuwe, meer dynamische periode van de Maastrichtse werkwijze. De urgentie tot het samenwerken van meerdere professionele organisaties in probleemwijken blijft onverminderd hoog. Bovendien ondervinden alle leden van een VBT de druk om in redelijk kort tijdsbestek een aantal zichtbare prestaties te leveren. Maar het dubbelzinnige en ontwijkende dat in de eerste fase kenmerkend was voor hun optreden is goeddeels voorbij. Dat vervult veel van de professionals met trots, ze beseffen wat het unieke van hun werkwijze uitmaakt en zetten op het behalen van successen in. ‘Doen wat je zegt en zeggen wat je doet’ is een motto dat in Maastricht inmiddels breed gedragen wordt.

Het is dan ook niet vreemd dat de verschillende succesfactoren die men uit de theorie over inter-organisationale samenwerking kan afleiden bij de huidige werkwijze aanwijsbaar zijn. Laten we ze nog eenmaal nalopen.

Ten eerste zien we een sterke wil om de Maastrichtse probleemwijken grondig aan te pakken en daartoe op elk niveau te komen tot een samenwerking van professionals. Die samenwerking realiseert men niet alleen op het uitvoerende niveau (leden van het VBT) maar ook op het strategische niveau (bestuurders) én op het tussenliggende niveau (managers). Men beseft inmiddels dat het belangrijk is om via het VBT één gezicht aan de buurt te laten zien. Niet alleen in de VBT-bijeenkomsten, maar ook in het gebruik van de eigen website of van één herkenbaar logo door het gehele team komt de wederzijdse afhankelijkheid van de betrokken professionals tot uitdrukking. Inmiddels is, méér dan in de eerste fase van het project, ook duidelijk dat succesvolle samenwerking een inbreng van diverse specialismen vraagt. De een kan een operationele vertaalslag van de methodiek maken, de ander zorgt voor de ontwikkeling van het juiste teamgevoel. Sommigen zijn goed in het organiseren van een bijeenkomst in de buurt, anderen weten hoe het project organisatorisch op één lijn te brengen is. De een ziet er als voorzitter op toe dat de leden van het VBT effectief vergaderen, de ander zet zijn of haar talent op het gebied van externe communicatie in. Met andere woorden: bij de huidige aanpak wordt een gevarieerd palet aan kwaliteiten en vaardigheden ingezet die elkaar zoveel mogelijk versterken.

Ten tweede zien we dat er vandaag een *zekere domeinconsensus* is. Het feit dat professionele organisaties objectief bezien met elkaar moeten samenwerken is niet genoeg. Dat gegeven moet ook in subjectieve termen vertaald worden in die zin dat de betrokken partijen van elkaar weten wat ze wel of niet kunnen, wat ze van elkaar verwachten, welke waarden ze vooropstellen en dat ze uitgaan van een gedeelde probleemstelling. Het heeft in Maastricht een tijd geduurd voor het zover was maar de laatste twee jaar zijn er belangrijke stappen op die weg gezet. De samenwerkende professionals maken duidelijke afspraken, ze beseffen dat ze die ook moeten nakomen en weten elkaar aan te spreken wanneer iemand in gebreke blijft. Men kan dat als een vorm van modernisering zien omdat veel Maastrichtse professionals en functionarissen van oudsher een

weinig zakelijke houding aan de dag legden en een voorkeur hadden voor informele betrekkingen. Dat leverde in de eerste jaren van het VBT de nodige problemen op. Inmiddels zijn de waarden, doelstellingen en onderlinge verwachtingen van de betrokken partijen meer expliciet geformuleerd en wordt een zakelijke aanpak mogelijk.

Over de derde succesfactor is in de vorige paragraaf al te nodige gezegd. We beperken ons tot de vaststelling dat het proces van *coördinatie en aansturing* bij het samenwerken in Maastricht aanmerkelijk verbeterd is.

De vierde succesfactor hield in dat er niet alleen een bepaalde *urgentie wordt gevoeld* maar dat die urgentie ook doorwerkt in de manier waarop de professionals hun zaken aanpakken. Dat is bij de Maastrichtse aanpak onmiskenbaar het geval. Er worden steeds meer bewoners door het VBT bereikt, zoals moge blijken uit het feit dat een buurtbijeenkomst door gemiddeld 35 tot 40 bewoners wordt bezocht. De prioriteiten die tijdens zo'n bijeenkomst worden vastgesteld, berusten niet op de wensen van een kleine groep. Er is duidelijk draagvlak voor. Bovendien ervaren de bewoners het vaststellen van de prioriteiten als eerlijke werkwijze. Kleinere problemen zoals een vernielde bushalte of een kapotte lantaarnpaal kunnen snel en zichtbaar worden opgelost. Bewoners spreken elkaar aan en ze krijgen meer vertrouwen in elkaar. Een en ander draagt ook bij aan het vertrouwen dat ze hebben in de plaatselijke overheid. Verder voert men elk half jaar een evaluatie door om na te gaan welke stappen er door het VBT gezet werden. Het doel van dit alles is om in nauwe samenspraak met de bewoner vast te stellen wat de meest nijpende problemen zijn en dan gezamenlijk aan het oplossen van die problemen te werken. Op die manier is 'urgentie' geen papieren aangelegenheid maar iets wat uit het alledaagse leven van de probleemwijken naar voren komt.

Als vijfde succesfactor noemden we dat professionele organisaties een vergelijkbare werkwijze ontwikkelen. Dat leverde in Maastricht aanvankelijk de nodige problemen op. De leden van een VBT werden niet op grond van hun specifieke vaardigheden gerecrueteerd en het kostte veel moeite om hun werkrouines op elkaar te laten aansluiten. Er werd pas een doorbraak op dit punt bereikt toen men na één jaar vrijblijvend samenwerken tot het *cyclus-gericht werken* overging. Inmiddels komt men op operationeel niveau tot afstemming. Men stelt elkaar vragen over het hoe en waarom van een bepaald soort handelen. Daarbij treden uiteraard verschillen van inzicht op maar juist de noodzaak om zulke verschillen te bespreken ervaren de betrokken als productief. Het leidt ook tot een reëler beeld van elkaars mogelijkheden en beperkingen. Overigens brengen deze gesprekken, anders dan men wellicht verwacht, geen fixatie op de interne consultatie mee. De cyclus-gerichte werkwijze zorgt er juist voor dat de samenwerkende professionals meer aandacht voor de bewoners en hun omgeving aan de dag leggen. Per slot van rekening moet de agenda in overleg met hen worden bepaald. Daarnaast komt het cyclus-gerichte werken goed van pas wanneer men zijn activiteiten in de richting van de eigen moederorganisatie moet verantwoorden.

Ten slotte de zesde succesfactor namelijk de *investeringen in het netwerk* en de overige machtsmiddelen die voor de samenwerking beschikbaar zijn. Op dat punt bleef men in Maastricht vasthouden aan het oorspronkelijke idee dat het niet om een kortstondig project mocht gaan. Hoewel niemand weet hoe de huidige bezuinigingsmaatregelen van de Rijksoverheid ter plaatse zullen uitpakken, is het wel duidelijk dat men in Maastricht graag op continuïteit inzet. In elk geval staat vast dat men de VBT-aanpak ook het komend jaar (2012) wil vasthouden. De huidige teams blijven intact en medio 2012 wordt een beslissing over het uitrollen van die aanpak voor andere wijken van de stad verwacht. Hoe dat uitrollen er precies uit zal zien, hangt mede af van de resultaten die de huidige teams tussen einde 2010 en medio 2012 behaald hebben. Ondanks deze voornemens zal het niet eenvoudig zijn om in deze richting voort te gaan. We hebben, zoals de toenmalige wethouder bij het begin van dit project al zei, niet te maken met een tijdelijk project maar met een fundamentele verandering in de manier van werken. Dat kan alleen wanneer alle betrokken partijen zich volledig inzetten terwijl men eveneens voor de juiste randvoorwaarden moet zorgen. Dat kost nu eenmaal veel tijd, geld en energie. Het is meer dan waarschijnlijk dat de gedane investeringen op een langere termijn rendabel zullen zijn maar in afwachting daarvan zijn er zowel op bestuurlijk als op uitvoerend vlak mensen nodig die zich volledig voor een werkwijze als de onderhavige inzetten.

5.5 Hoe andere steden er tegen aankijken

De professionals uit andere steden, die we interviewden, toonden zich positief verrast over de manier waarop men in Maastricht de *samenwerking* op het gebied van veiligheid en leefbaarheid vorm geeft. Toch komen in hun eigen stad evengoed pogingen tot samenwerking voor. Met andere woorden: Maastricht is waarachtig niet de enige stad die voor een meer structurele samenwerking van professionals gekozen heeft. Het is een model dat op vele plaatsen wordt beproefd en steeds vergelijkbare ervaringen oproept. De algemene conclusie is dat incidentele vormen van overleg te weinig uithalen en dat een goede afstemming van werkzaamheden om een bewuste organisatie vraagt. Daarbij kan het enorm helpen als de partners ook in fysieke zin dicht bij elkaar zitten of in elk geval op een regelmatige basis bij elkaar komen.

Wat men verder aantrekkelijk vindt aan de Maastrichtse werkwijze is dat een aantal signalen met betrekking tot het wijkleven bij elkaar gebracht worden. Ook in andere steden kent men de behoefte om indrukken van professionals te bundelen. Toch wijst men erop dat veel samenwerkingsprojecten een stille dood sterven omdat er niet voldoende werk wordt gemaakt van *gedeelde doelen en verwachtingen*. Zolang dat niet gebeurt komt de meerwaarde van professionele samenwerking niet uit de verf. Dat gebeurt alleen wanneer men de beoogde prestaties op een expliciete wijze formuleert en de werkzaamheden van tijd tot tijd evalueert. Daaruit kunnen we een meer algemene aanbeveling afleiden: er moet bewust geïnvesteerd in teambuilding. Alleen dan is het mogelijk om een open gesprek te hebben over het professionele handelen.

Wanneer de teamgeest in voldoende mate ontwikkeld is, leiden kritische opmerkingen ertoe dat de betreffende professionals zich op hun eigen terrein terugtrekken en zich voor suggesties uit andere beroepsgroepen afsluiten. Toch moet men niet alleen aan het ontwikkelen van teamgeest werken als er problemen of spanningen optreden. Het zou een alledaagse routine moeten zijn die maakt dat men vanuit diverse beroepsgroepen aan een gezamenlijke doelstelling werkt, waarbij de consensus zich niet beperkt tot het delen van een doel maar ook het inzetten van de juiste middelen betreft. In feite gaat ontwikkelen van vertrouwen in een team en het bereiken van domeinconsensus hand in hand. De kwestie is namelijk dat men dit vertrouwen niet zozeer als een persoonlijke maar als een professionele aangelegenheid moet opvatten.

Wat betreft *coördinatie en aansturing* doet zich bij de andere steden heel wat variatie voor. In de meeste gevallen vervult de gemeente een regiefunctie maar er zijn nogal wat verschillen in de manier waarop dat vorm krijgt. In bepaalde gevallen is die regierol formeel vast gelegd, in andere gevallen neemt ze een meer informele karakter aan. Overigens betwist niemand dát een juiste aansturing heel belangrijk is. Hoe belangrijk het enthousiasme van de samenwerkende professionals ook is, ze hebben altijd de steun nodig van leidinggevend. Vandaar dat dit soort professionele samenwerking altijd veel lobbywerk vereist. Er moet voortdurend ‘gemasseerd’ worden om te zorgen dat er voldoende geld beschikbaar komt, dat andere organisaties hun toezeggingen nakomen en dat er bureaucratische hindernissen uit de weg worden geruimd. Een meer algemene aanbeveling is dat men het lobbyen in de richting van de gemeente of anderszins als een normaal onderdeel van de samenwerking moet opvatten. Men mag zich niet door onwil of tegenwerking laten ontmoedigen. Tegelijkertijd is het van groot belang dat leidinggevend van de gemeente of anderszins het nodige enthousiasme voor de samenwerking opbrengen. Wat dat betreft wekt het voorbeeld van Maastricht bij andere steden wel een lichte vorm van afgunst op. Een zo stevig en ook langdurig engagement met professionele samenwerking komt in andere steden zelden voor. Het is mede daarom dat men het lot van de Maastrichtse werkwijze met een meer dan gemiddelde belangstelling zal volgen.

Met betrekking tot de urgentie of de *druk van buitenaf* valt op dat men de in Maastricht gekozen aanpak weliswaar herkent maar dat deze in de andere steden niet wordt toegepast. Men zet er in op het verbeteren van de professionele samenwerking maar zonder dat de bewoners daarbij een prominente rol spelen. Als mogelijk voordeel van de Maastrichtse werkwijze noemt men dat er meer focus in de agenda komt. In verschillende steden worstelen de professionals met de vraag hoe men, geconfronteerd met een grote variatie aan klachten en verwachtingen, tot een selectie komt van de meest urgente pijnpunten. Moet men de prioriteit nu toekennen aan overlast door jongeren, aan het bestrijden van de criminaliteit of aan het tegengaan van hondenpoep op straat? Om dat te bepalen kan men niet van beroepsmatige overwegingen alleen uitgaan. Men dient zoiets als een ‘wijkbril’ te ontwikkelen. Juist in dat opzicht vervullen de acht-wekelijkse bijeenkomsten met buurtbewoners een voorname rol. De daaruit voortvloeiende agenda sluit in elk geval aan bij zaken die in de buurt leven. Dat

contact met de bewoners is trouwens ook van belang als men wil uitleggen waarom bepaalde verzoeken niet gehonoreerd worden. Als de professionals een andere prioriteit stellen terwijl ze dat niet aan de bewoners kunnen uitleggen, spelen er al snel negatieve sentimenten op.

Een algemene aanbeveling is dan ook dat men de zaken die bewoners zelf prioriteit geven altijd goed tot zich laat doordringen. Anders gezegd: het gaat bij het samenwerken op wijkniveau niet alleen om de interactie tussen professionals maar ook en vooral om de manier waarop hun interactie met buurtbewoners vorm krijgt. In bepaalde gevallen is het zelfs zaak dat men urgente wijkproblemen ‘groter’ maakt in die zin dat ze niet alleen ter plekke maar ook op een hogere niveau (bijvoorbeeld in de lokale driehoek) geprioriteerd worden. Dat lukt echter alleen wanneer de betrokken professionals een zekere politieke gevoeligheid ontwikkelen omdat de agenda op gemeentelijk niveau niet alleen door lokale maar ook door bovenlokale krachten wordt bepaald.

De Maastrichtse worsteling op de lange weg naar het opbouwen van een gezamenlijke werkrouetine roept bij andere professionals de nodige herkenning op. De ontwikkeling van zo’n routine blijft een moeizame aangelegenheid, zelfs wanneer men zich bij het begin van een traject kan baseren op een gezamenlijke methodiek. Of het nu om de juiste taakverdeling gaat, om het vaststellen van prioriteiten, om het maken van de notulen, om het afwerken van de agenda, om het uitwisselen van inzichten, om het beoordelen van een resultaat of om het evalueren van een gevolgde werkwijze: bij al die zaken houden professionals er een eigen methodiek op na. Het kost veel tijd en moeite om over te stappen naar één gezamenlijke methodiek. Daar komt bij dat het ontwikkelen van die methodiek door veel beroepsbeoefenaren als een extra inspanning ervaren wordt. Ze moeten nieuwe vaardigheden aanleren en vertrouwde standaarden loslaten. Vaak is men alleen bereid om over te schakelen op een nieuwe werkwijze als de oude tot onoplosbare problemen leidt. Bijgevolg kost het aanbrengen en oefenen van een gezamenlijke methodiek in de regel grote inspanning. Een voorlopige conclusie lijkt te zijn dat methodiekontwikkeling alleen kans van slagen heeft wanneer ze op een krachtige en langdurige ondersteuning door leidinggevenden kan rekenen. Aan die ondersteuning mag pas een eind komen wanneer de nieuwe methodiek door alle professionals omarmd is. In afwachting van dat moment doet men er goed aan om urgente problemen zoveel als mogelijk op een gestandaardiseerde wijze te behandelen.

Last but not least is er de vraag hoe men in andere steden aankijkt tegen de door Maastricht gedane *investeringen in het netwerk* in meer algemene zin: de opbouw ervan en de investeringen die men op het gebied van ondersteuning doet. Die zorgen bij velen voor bewondering. Men beschouwt het aanstellen van een fulltime projectleider, een fulltime beleidsmedewerker en de beschikbaarheid van een communicatiemedewerker als een cruciale voorwaarde wil men een andere werkwijze kunnen waarmaken. Maar men voegt er wel aan toe dat zulke investeringen in andere steden zelden voorkomen. Hoewel er vaak behoorlijk stevig op het ondersteunen van professionals wordt ingezet,

neemt dat niet snel de vorm aan van een vaste werkstructuur of het bevorderen van teamvorming. Ook het telkens terugkerende overleg van wijkbewoners en professionals wordt als een forse investering opgevat. Daar komt nog bij dat Maastricht haar nieuwe werkwijze niet als een tijdelijk project beschouwt en de daarmee samenhangende uitgaven voor een reeks van jaren wilde vastleggen. Een en ander onderstreept dat het de Maastrichtenaren ernst is.

5.6 Tot slot

De voornaamste reden waarom professionele organisaties samenwerken ligt in het feit dat ze hun eigen doelstelling niet kunnen realiseren zonder de medewerking van andere. Die professionele samenwerking is vooral noodzakelijk in omgevingen die zich kenmerken door een hoge mate van complexiteit en dynamiek. Dat doet zich evident voor in de achterstandswijken van grote steden maar het is niet de enige plek waar dat gebeurt. Ook in de ogenschijnlijk zo rustige sub-urbane gebieden en zelfs in dorpen is het samenleven anno 2011 veel complexer dan voorheen. Bijgevolg komt het steeds vaker voor dat professionele organisaties tot samenwerking overgaan. Iedereen beseft dat geen enkele instelling in haar eentje voor een overtuigend antwoord op de problemen kan zorgen.

Los van de vraag of de respectievelijke werkwijzen op elkaar aansluiten kan het soms nodig zijn om met het oog op de gezamenlijke aanpak een geheel nieuwe werkwijze te ontwikkelen. Het kost in de regel heel wat tijd voordat het gebruik ervan min of meer vanzelf gaat. Hetzelfde geldt voor de manier waarop men afspraken vastlegt, overleg organiseert en de communicatie naar buiten vorm geeft. Voor dat alles geldt het klassieke gezegde: oefening baart kunst. Het betekent eenvoudigweg dat het tot stand brengen een vlotte samenwerking een zaak van lange adem is.

Dat de hier bedoelde vormen van samenwerking de nodige kosten meebrengen, spreekt voor zich. Zaken als het uitwisselen van informatie, vergaderen, afstemming of verantwoording kosten nu eenmaal tijd en dus ook geld. Dat geldt evengoed voor werkzaamheden op het gebied van coördinatie of afstemming. Men zal vaak een functionaris moeten aanstellen of vrijmaken die (een belangrijk gedeelte van zijn/haar tijd) voor die taak gaat zorgen. Bovendien leidt het reageren op urgente situaties tot extra uitgaven. Met andere woorden: zelfs wanneer samenwerken tot een win-win-situatie leidt dan nog is het een illusie te denken dat het allemaal goedkoper wordt. Dat geldt zeker als de gezamenlijke aanpak meer dan incidenteel moet zijn. Het streven naar duurzame samenwerking is zonder forse investering niet goed mogelijk. Intussen bestaat er een reële kans dat die investeringen op termijn het nodige rendement hebben. Het komt regelmatig voor dat bepaalde buurten na een periode van neergang weer aan kwaliteit winnen om zich vervolgens tot aantrekkelijke gebieden van stedelijke innovatie te ontwikkelen. Maar dat proces strekt zich wel over een reeks van jaren uit.

Een verstandig beleid moet dus over de beperkte horizon van bescheiden investeringen en snelle successen heen kijken.

In veel steden moeten de professionals vaak maar afwachten of hun samenwerking de volgende begroting overleeft. Dat is één van de redenen waarom wij aan het hier bestudeerde project een meer algemene betekenis toekennen. Wij vermoeden dat steden die voor een dubbeltje op de eerst rang willen zitten, op de langere termijn niet veel klaarmaken terwijl de stad die bereid is om te investeren in eigen bewoners én professionals uiteindelijk beter af zal zijn.

Een en ander samenvattend komen we tot de conclusie dat een omkering van de gangbare werkwijze wenselijk is. In veel achterstandswijken nemen beleidsmakers aan dat de inzet van professionals *op korte termijn* tot resultaat leidt. Bovendien nemen ze aan dat professioneel werk *een zekere afstand* ten opzichte van de bewoners vooronderstelt. Wij staan – mede gesterkt door de bevindingen in dit rapport – de omgekeerde werkwijze voor. Wij denken dat de beste resultaten worden geboekt als er tussen bewoners en professionals een vorm van *menselijke nabijheid* ontstaat die men over *een langere periode* weet vol te houden. De ervaringen in Maastricht onderstrepen het belang van een dergelijke samenwerking. Laten andere steden er hun voordeel mee doen!

Bijlagen

- Bijlage 1: Analysemodel 'samenwerking van professionals'**
- Bijlage 2: Geraadpleegde literatuur ten behoeve van hoofdstuk 2**
- Bijlage 3: Respondenten**
- Bijlage 4: Onderzoeksteam**

Bijlage 1: Analysemodel 'samenwerking van professionals'

In de nu volgende pagina's worden de items weergegeven die bij de analyse van de praktijkcasus onze aandacht hadden. De aandachtspunten zijn gebaseerd op de literatuurscan en op grond van een serie van voorbereidende gesprekken met praktijkwerkers.

AD 1) WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

Kritieke factor 1: Voldoende draagvlak voor samenwerking

Potentiële problemen:

- Samenwerking is geen gezamenlijk initiatief
- Samenwerking is niet functioneel voor de eigen werkwijze
- Te hoge kosten
- Geen consensus over samenwerking en werkwijze

Kritieke factor 2: Het bepalen en bewaken van prioriteiten

Potentiële problemen:

- Er zijn geen strategische prioriteiten vastgesteld
- Interne prioriteiten krijgen voorrang

De randvoorwaarden ten aanzien van de afzonderlijke actoren:

Kritieke factor 3: Strategische doelen en belangen

Potentiële problemen:

- Doelstellingen zijn onduidelijk
- Samenwerking strookt niet met eigen denkbeelden
- Onduidelijkheden over de beleidsrichting

Kritieke factor 4: Centrale waarden van actoren

Potentiële problemen:

- Specifieke waardenoriëntatie per deelnemer
- Reflexen op basis van de bedrijfscultuur
- Onbegrip voor de reactie van andere professionals
- Werkroutines die moeilijk samengaan

AD 2) DOMEINCONCENSUS EN POSITIEVE BEELDVORMING

Kritieke factor 1: Probleemdefinitie wordt door iedereen gedeeld

Potentiële problemen:

- Onenigheden over de probleemdefinitie
- Uitgangspunten niet met elkaar gedeeld
- Verschillen in gevoel van urgentie

Kritieke factor 2: Strategische richting door iedereen gedeeld

Potentiële problemen:

- Onenigheden over de te volgen strategie
- Domeinomschrijving niet door iedereen gedeeld
- Sterk uiteenlopende verwachtingen

De randvoorwaarden ten aanzien van de afzonderlijke actoren:

Kritieke factor 3: Informatie is volledig en goed toegankelijk

Potentiële problemen:

- Onvrede over de informatievoorziening
- Factoren die maken dat informatie onvolledig is
- Onduidelijkheden over rolverdeling en functies
- Deskundigheid van partijen is niet bekend
- Uitwisseling van informatie is niet op orde

Kritieke factor 4: Verwachtingen zijn expliciet geformuleerd

Potentiële problemen:

- Zwak verwachtingenmanagement naar anderen
- Onderlinge verwachtingen niet duidelijk geformuleerd
- Geen argumentatie voor of tegen bepaalde aanpakken
- Uitgangspunten en veronderstellingen niet expliciet gemaakt

AD 3) COÖRDINATIE EN AANSTURING

Kritieke factor 1: Organisatorische voorwaarden

Potentiële problemen:

- Te weinig middelen voor coördinatie
- Gebrek aan logistieke ondersteuning
- Rol van informele netwerken
- Wijze van afspraken maken & vastleggen
- Geen/te weinig toezicht op de uitvoering
- Ontbreken van sancties als taken niet worden opgepakt
- Geen evaluatie van het netwerk

Kritieke factor 2: Regievoeren over het proces

Potentiële problemen:

- Onduidelijke regievoering
- Onduidelijkheid over wie voortouw neemt bij samenwerken
- Geen contact tussen leidinggevenden
- Onjuiste personen in rollen van coördinator resp. voorzitter
- Coördinatie geldt niet als deskundig, onafhankelijk en gezaghebbend

De randvoorwaarden ten aanzien van de afzonderlijke actoren:

Kritieke factor 3: Onvoldoende leiding geven aan uitvoerders

Potentiële problemen:

- Gebrekkige aansturing binnen de organisatie
- Kloof tussen management en uitvoering
- Praktijk anders dan papier
- Problemen van organisatorische aard

Kritieke factor 4: Presterend vermogen schiet te kort

Potentiële problemen:

- Gebrek aan focus en snelheid
- Plannen niet SMART geformuleerd
- Ontbreken van een werkplan
- Ontbreken van continuïteit

AD 4) EXTERNE DRUK OF DWANG

Kritieke factor 1: Voldoende mandaat binnen netwerk

Potentiële problemen:

- Deelnemers hebben wel op papier maar niet in de praktijk mandaat
- Wijze waarop onderlinge bevoegdheden geregeld zijn
- Hindermacht of: mogelijkheden om anderen dwars te zitten

Kritieke factor 2: Ongelijke machtsverhoudingen

Potentiële problemen:

- Machtsverhoudingen tussen deelnemende partijen
- Lasten en lusten zijn niet in evenwicht
- Gebrek aan gelijkwaardigheid
- Verschillen in niveau en kwaliteit

De randvoorwaarden ten aanzien van de afzonderlijke actoren:

Kritieke factor 3: Voldoende capaciteit inzetten

Potentiële problemen:

- Deelnemers die onvoldoende tijd hebben
- Onvoldoende power ontwikkelen
- Niet in staat tot doorpakken
- Geen plaatsvervaarders regelen
- Tekort aan tijd, geld of personeel

Kritieke factor 4: Zijn er voldoende bevoegdheden?

Potentiële problemen:

- Privacywetgeving als een probleem
- Regels werken belemmerend
- Ontbreken van bevoegdheden

AD 5) GELIJKSOORTIGE STRUCTUUR EN CULTUUR

Kritieke factor 1: Betrouwbaarheid: afspraken nakomen

Potentiële problemen:

- Ja zeggen, nee doen
- Onrealistische beloften

Kritieke factor 2: Professionele rol goed neerzetten

Potentiële problemen:

- Geen professionele discipline opbrengen
- Functie zeer persoonlijk invullen
- Niet overgaan tot handhaven

De randvoorwaarden ten aanzien van de afzonderlijke actoren:

Kritieke factor 3: Waarheid en aanspreekbaarheid

Potentiële problemen:

- Wisselend woordgebruik
- Verhullend taalgebruik
- De waarheid niet spreken
- Bang om kritiek te leveren
- Moeite met incasseren van kritiek

Kritieke factor 4: Verantwoordelijkheid en initiatief nemen

Potentiële problemen:

- Er niet zijn wanneer het nodig is
- Beperkte aanspreekbaarheid
- Klagen in plaats van presteren
- Zich afwachtend opstellen
- Geen verantwoordelijkheid nemen

AD 6) INSTITUTIONALISERING EN OMGEVINGSAFHANKELIJKHEID

Kritieke factor 1: Voldoende mate van wederkerigheid

Potentiële problemen:

- Beperkt vermogen van deelnemers tot onderhandelen
- Onjuiste onderhandelingsmethoden worden gebruikt: afdwingen in plaats van overtuigen
- Slechte eerdere ervaringen met samenwerking
- Geen mogelijkheid tot geven en nemen resp. wederkerigheid
- Er is sprake van concurrerende interdependentie
- Er is negatieve beeldvorming m.b.t. andere partijen
- Elkaar verwijten maken bij tegenslag

Kritieke factor 2: Heilzame of verstorende invloed bestuurlijke omgeving

Potentiële problemen:

- Machtsverdeling in de (beleids)sectoren waaruit partijen afkomstig zijn
- Mate van consistentie tussen verschillende beleidslogica's
- Dominante beleidsparadigma's in sectoren waaruit partners afkomstig zijn
- Betrokkenheid en rol van plaatselijke overheid
- Betrokkenheid en rol van ambtelijke top

De randvoorwaarden ten aanzien van de afzonderlijke actoren:

Kritieke factor 3: Samenstelling van het netwerk

Potentiële problemen:

- Deelnemende partijen: zijn het de juiste?
- Duur en frequentie van het overleg wordt niet gedragen

Kritieke factor 4: Geschiedenis van het netwerk

Potentiële problemen:

- Onvrede over totstandkoming
- Onvrede over betrokken partijen bij totstandkoming
- Waren aanpassingen gaandeweg positief of negatief van aard?

Bijlage 2: Geraadpleegde literatuur ten behoeve van hoofdstuk 2

Bruijn, T.J.N.M. de (2003, 7e druk), *Samenwerken in beleidsnetwerken*. In: A. Hoogerwerf en M. Herweijer: *Overheidsbeleid: een inleiding in de beleidswetenschap*. Alphen aan den Rijn, pp. 89-108.

Bruijn, H. de, E. ten Heuvelhof en R. in 't Veld (2002, 2e druk): *Procesmanagement: over procesontwerp en besluitvorming*. Schoonhoven.

Cachet A. en A.B. Ringeling (2007), *Integraal veiligheidsbeleid: goede bedoelingen en wat ervan terecht kwam*. In: E.R. Muller (red.), *Veiligheid: studies over inhoud, organisatie en maatregelen*, Deventer, pp. 635-662.

Dozy, M.C. (1997), *Hervormden en gereformeerden Samen op Weg: een heidens karwei*. Universiteit Leiden.

Dozy, M.C. (2008), *'Het is altijd het beroep van de toekomst geweest': de beroepsontwikkeling van het opbouwwerk*. Zutphen.

Edelman Bos, J.B.M. (1980), *Netwerken: functie en functioneren in strategisch perspectief*. In: A. Wassenberg (red), *Netwerken, organisatie en strategie*, Meppel/Amsterdam, pp. 109-138.

Lammers, C.J., A.A. Mijs en W.J. van Noort (2000 [1983]), *Organisaties vergelijkenderwijs: ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht [etc.].

Litwak, E. and J. Rothman (1970), *Towards the Theory and Practice of Coordination between Formal Organizations*. In: W.R. Rosengren and M. Lefton (eds), *Organizations and Clients. Essays in the Sociology of Service*. Columbus, Ohio, pp. 137-186.

Lub, V., S. van Arum en A. Sprinkhuizen (2009), *Voor het verval. Belemmeringen en voorwaarden voor vroegsignalering en bewonersparticipatie in wijkveiligheid*. In: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* 18/4, pp. 62-82.

Meyer J.W. and B. Rowan (1977), *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In: *American Journal of Sociology*, 1977 (83)/2, pp. 340-363.

Mijs, A.A. (1987), *Het ontstaan van de RIAGG's in Amsterdam. Een sociologische studie naar de vorming en ontwikkeling van interorganisatieverbanden in de gezondheidszorg*. Lisse.

Mintzberg, H. (1983), *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs [etc.].

Noort, W.J. van en C.J. Lammers (red.) (1995), *De tussenorganisatie: verkenningen in het maatschappelijk middenveld der interorganisatiele betrekkingen*. Leiden.

Terpstra, J. (2001), Netwerken en samenwerking bij de uitvoering van beleid. In: *Beleidswetenschap* 15/2, pp. 141-168.

Bijlage 3: Respondenten

Casusanalyse Maastricht

Interviews

Dhr. A. Alberts, stadsdeelleider, Bureau Buurtgericht Werken, gemeente Maastricht, lid projectgroep VBT

Dhr. J. Costongs, Wethouder Cultuur, Wonen, Woonwagenzaken, buurtontwikkelingsplannen, Stadsdeelwethouder Maastricht-Noordwest, gemeente Maastricht, lid en (voormalig) voorzitter regiegroep VBT

Mw. M. Claessens, chef Bureau Handhaving, gemeente Maastricht, lid projectgroep VBT

Dhr. F. Crijns, directeur Maasvallei (woningcorporatie), lid regiegroep VBT

Dhr. N. Gijbels, manager klant en wonen, Servatius, (toenmalige) directe chef van twee (servatius) VBT leden, lid projectgroep VBT

Dhr. H. Hochs, chef Politie Maastricht Noord, Regiokorps Limburg Zuid, lid projectgroep VBT

Dhr. J. Kaanen, manager Traject (welzijnsorganisatie), voormalig lid regiegroep VBT

Mw. C. Keulen, directeur Servatius Wonen en Vastgoed, Servatius, voormalig lid regiegroep VBT

Mw. P. Notermans, manager wonen en wijken, Servatius, voormalig lid projectgroep VBT

Dhr. E. Rouschop, rayonteamleider Woonpunt Maastricht en Mergelland (woningcorporatie), lid projectgroep VBT

Dhr. L. Schroeders, Hoofd Bureau Buurtgericht Werken en voormalig deeltijd projectleider VBT, gemeente Maastricht, voormalig lid regiegroep VBT en voormalig voorzitter projectgroep VBT

Dhr. M. Vermeulen, Teamleider, Traject (welzijnsorganisatie), lid projectgroep VBT

Dhr. Vrolijk, directeur Woonpunt, lid regiegroep VBT

Groepsgesprekken en observaties

- Bijeenkomst 1 met de drie Veilige Buurten Teams, 29 september 2009
- Observatie bijeenkomst projectgroep en VBT leden, 14 oktober 2009
- Bijeenkomst projectgroep en VBT leden, 15 oktober 2009
- Bijeenkomst 2 met de drie Veilige Buurten Teams, 5 november 2009
- Groepsessie met de projectgroepleden, 23 november 200

Gesprekkenronde vijf gemeenten

Mw. B. Lagarde, gebiedsmanager Kruidenbuurt en Het Zand, gemeente Tilburg.
Dhr. M. van Dongen, wijkagent Kruidenbuurt in Tilburg, Politie Brabant-Zuid-Oost, district Tilburg.

Mw. E. den Arend, projectleider sociale veiligheid gemeente Tilburg.

Mw. H. Gansekoele, Wijkmanager (Wijkservicepunt Oost), gemeente Zwolle
Dhr. T. Kwakman, Wijkconsulent, Woningstichting SWZ, Zwolle
Dhr. R. van Wezel, Wijkagent Dieze, Zwolle

Dhr. M. van der Maas, Wijkmanager gem. Den Helder
Dhr. J. Bijma, Opbouwwerker, Stichting de Weringen
Dhr. A. Hendriks, Wijkagent Nieuw Den Helder

Dhr. K. Ajouaou, ketenregisseur risicojeugd Veiligheidshuis Eindhoven, gemeente Eindhoven

Dhr. F. van den Broek, projectleider risicojeugd Veiligheidshuis Eindhoven, gemeente Eindhoven.

Dhr. W. Tielemans, gezinsvoogd William Schikker stichting, gedetacheerd bij Veiligheidshuis Eindhoven

Dhr. P. Wijnen, vanuit politie Brabant Zuid-Oost gedetacheerd bij Veiligheidshuis Eindhoven, werkzaam bij Bureau Documentatie van het veiligheidshuis

Dhr. J. Manusama, Bureauchef Bureau hoefkade, Politie Haaglanden

Dhr. G. Mackay, Wijkagent Bureau Hoefkade, Politie Haaglanden

Dhr. B. De Mooy, chef opsporing Bureau Hoefkade, Politie Haaglanden

Mw. B. Mullekes, surveillance-dienst Bureau Hoefkade, Politie Haaglanden

Bijlage 4: Onderzoeksteam

Gabriël van den Brink. Hoogleraar Maatschappelijke Bestuurskunde aan de Universiteit van Tilburg en tevens lector Ethiek en Gezag aan de Politieacademie te Apeldoorn.

Monique Bruinsma. Zelfstandig onderzoeker op het terrein van veiligheid en criminaliteit (Bureau Bruinsma).

Marta Dozy. Senior onderzoeker bij het Lectoraat Gebiedsgebonden Politie van de Politieacademie.

Rachelle Gulikers. Beleidsondersteuner Veilige Buurten bij het Bureau Buurtgericht Werken van de Gemeente Maastricht.

Hani Quint. Onderzoeker bij de afdeling Onderzoek, Kennis en Ontwikkeling van de politieacademie.

Ard Sprinkhuizen. Senior onderzoeker Trends en Onderzoek bij het instituut MOVISIE dat zich richt op kennis en advies voor maatschappelijke ontwikkeling.



Dit is een uitgave van:
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties
Postbus 20011 | 2500 EA Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Januari 2012 | B-11704