

# Een gids voor beleggers

## ***Bestuurlijke randvoorwaarden voor succesvolle investeringen in het ontwikkelingspotentieel van wijkbewoners***

Bas Denters  
Hoogleraar Bestuurskunde  
Faculteit Management en Bestuur  
Universiteit Twente

### **Inleiding**

Dromen hebben we allemaal: ambities, plannen voor een nieuw, beter bestaan. Menigeen kan dergelijke voornemens op eigen kracht realiseren. Anderen, hebben de wind tegen, missen benodigde competenties of ontberen na jarenlange tegenslagen, het voor zelfredzaamheid vereiste zelfvertrouwen. “Pak Je Kans”, richt zich op bewoners van herstructureringswijken, mensen die we – niet zonder reden – kansarm noemen. “Pak Je Kans” start echter bij de ambities en de mogelijkheden van individuele mensen – en niet bij hun ‘kansarmoede’ (“waar een wil is, is een weg”). Het programma stimuleert individuele buurtbewoners en andere partijen om te investeren in persoonlijk ontwikkelingspotentieel. Bij herstructurering van Vogelaarwijken wordt belegd in fysiek en sociaal kapitaal. “Pak Je Kans” richt zich op beleggingen in menselijk kapitaal. Passend bij de persoonlijke ambities en mogelijkheden van wijkbewoners wordt geïnvesteerd in hun levenskansen. Elders in deze bundel is beschreven hoe “Pak Je Kans” concreet gestalte krijgt. In mijn bijdrage formuleer ik drie ongevroegde adviezen betreffende de bestuurlijke vormgeving van “Pak Je Kans” en vergelijkbare programma’s. .

### **Commissionairs**

Voor het succes van “Pak Je Kans” is aansluiting bij de ambities en mogelijkheden van individuele bewoners wezenlijk. Er moet maximale ruimte zijn voor individualiteit: zoveel hoofden, zoveel zinnen! Vervolgens is maatwerk gevraagd: afhankelijk van de persoonlijke ambities moet steeds weer worden bepaald welke inzet het individu zelf en anderen zullen leveren. Daarbij moet worden voorkomen dat onder de vlag van “Pak Je Kans” een intimiderende hoeveelheid professionele bemoeizorg over wijkbewoners wordt uitgestort. Dat risico is verre van denkbeeldig. De sociale sector kenmerkt zich door een proliferatie van professies. Werkers die allemaal het beste met de cliënt voorhebben, maar aan die gedachte vanuit een eigen beroepsethos en eigen methodieken op heel verschillende manieren inhoud geven. Zo’n lawine aan bemoeizorg is echter dodelijk voor het verantwoordelijkheidsbesef, de eigenwaarde en het eigen initiatief van bewoners. In die constellatie kan een gekwalificeerde tussenpersoon, laat ik hem ‘**commissionair**’ noemen, bijdragen aan het succes van “Pak Je Kans”. In de beleggingswereld adviseert de commissionair zijn opdrachtgever en “handelt” namens

deze bij het beheer van diens beleggingsportefeuille. In “Pak Je Kans” zouden commissionair en bewoner samen een verstandige “beleggingsstrategie” moeten formuleren die past bij de aspiraties en mogelijkheden van de bewoner. De commissionair overziet wat andere partijen kunnen bijdragen en maakt ook afspraken over de inzet van die partijen bij het vormgeven van deze strategie.

De relatie burger – commissionair is persoonlijk (één-op-één) en duurzaam (geen toevallige passant). De kernwaarde van de commissionair is **responsiviteit**. Hij verstaat de taal van de buurtbewoner en is bereid een tweegesprek te voeren. Bevoogding wordt vermeden: geen “wij (de commissionairs) weten wat goed voor u is”. Ook pampereken is uit den boze. De commissionair en de bewoner spreken eerst en vooral af wat de bewoner zelf belegt in zijn toekomst. Pas daarna en in aanvulling daarop gaat het over de benodigde inzet van anderen.

### **Ruimte voor street-level-leadership**

Dat neemt niet weg dat ook de inzet van anderen nodig is. De commissionair fungeert daarom ook als onafhankelijk tussenpersoon die namens de bewoner zorgt dat de andere partijen beleggen in individuele ontwikkelingstrajecten. Die anderen kunnen helpen door training en advies, maar ook door het bieden van ruimte (door uitzonderingen op regels). Zijn geloofwaardigheid voor bewoners staat en valt met het vermogen om de relatie naar de andere partijen effectief vorm te geven. Hij moet namens de bewoner gezaghebbende en bindende afspraken kunnen maken met gemeente, corporaties en instellingen. Dit impliceert een vorm van “street-level leadership” (Vinzant en Crothers, 1998), waarbij leiderschap niet vanuit de bestuursvleugels en directiekamers vorm krijgt, maar vanaf de werkvloer (‘bottom-up’).

Commissionairs zijn ervaren generalisten. Zij moeten worden betaald door bij de wijkaanpak betrokken organisaties (gemeente, corporaties en welzijnsinstellingen), Veelal zullen de commissionairs ook uit deze organisaties worden gerekruteerd. Maar met het oog op hun onafhankelijkheid en geloofwaardigheid moet in relatie naar deze organisaties worden gezorgd voor een juiste mix van distantie en betrokkenheid. Enerzijds moeten deze partijen distantie houden. De commissionair heeft voldoende beleidsruimte (mandaat; geen last en ruggespraak) nodig en moet worden vrijgesteld van andere taken om zijn functie naar behoren te kunnen invullen.

Anderzijds moet de commissionair kunnen rekenen op voldoende betrokkenheid. Essentieel is dat hij zijn afspraken met burgers kan waarmaken. Daarvoor is hij afhankelijk van de steun van gemeente, corporatie en instellingen. Die steun is minder vanzelfsprekend dan het lijkt. Bekostigingssystemen, prestatieafspraken en werkprotocollen zijn in de regel gericht op probleembestrijding en niet op beleggingen in toekomstkansen (zoals “Pak Je Kans” en vergelijkbare programma’s). Managers van de betrokken organisaties moeten ervoor garant staan dat de commissionair niet in de kou blijft staan. Zo wordt ook voorkomen dat bij burgers gewekte verwachtingen worden beschaamd.

## **Mijdt het R-woord!**

“Pak Je Kans” en vergelijkbare programma’s krijgen vorm in de vrijwillige samenwerking binnen netwerken van organisaties. Deze organisatie zijn onderling afhankelijk, maar geen van de partijen is in staat om anderen de eigen wil op te leggen. In zo’n context de regierol opeisen is vragen om onoplosbare problemen. Onoplosbaar omdat in de netwerk omgeving er doorgaans niet één door iedereen erkende regisseur is. Allerlei partijen kunnen aanspraak maken op zo’n rol: gemeente (om zijn democratische legitimatie), corporaties (gezien hun investeringen in de wijk), bewoners (omdat hun ambities leidend moeten zijn) en diverse instellingen (vanwege hun inhoudelijke expertise). Onoplosbaar ook omdat zelden wordt geëxpliciteerd wat de regie moet inhouden. Onwillekeurig gaat het er toch vaak om dat “anderen vrijwillig doen, wat de regisseur wil dat ze doen” (zoals het in een VNG – stuk heet). Zó wil iederéén de regie. En dat is ook precies de reden waarom discussies over de regievoering steevast ontaarden in eindeloos gesoebal en een verziekt samenwerkingsklimaat. Daarom is uiteindelijk iedereen erbij gebaat het R-woord te mijden. Maak met de partijen die echt iets samen willen een aantal simpele, duidelijke afspraken maken, bijvoorbeeld over commissarissen en de speelruimte die zij nodig hebben om samen met de bewoner toekomstgericht afspraken te maken. Een regisseur is daarvoor – gelukkig – niet nodig.