

Deze niet afdrukken



Rotterdam is een prachtige stad die welvaart met zich meebrengt. Een stad die economisch van groot belang is. Hier wordt gebouwd, gewerkt en geld verdiend. Maar bovenal is Rotterdam een stad voor de mensen. Rotterdam is een woonstad, een werkstad, een jonge stad, een creatieve stad en een stad om in te verblijven. Aan deze stad werken wij samen. Met de nadruk op 'samen'. Er moet veel gebeuren in Rotterdam. De uitdagingen zijn groot. Daarbij gaat het bijvoorbeeld over de bouw van nieuwe woningen en de zorg om de bestaande woningvoorraad. We willen de sociale en fysieke achterstanden op Zuid wegwerken en de buitenruimte in de gehele stad op orde houden en aantrekkelijk maken.

Veel van het werk dat hiervoor verricht wordt, gebeurt binnen programma's. Programma's waarmee gestuurd kan worden, zodat die visies tot uitvoering kunnen komen. Met deze programma's geven we prioriteiten aan onze doelstellingen. Hiermee bereiken we effecten die voor de mensen in de stad voelbaar zijn, want daar gaat het om. Daar kan programmasturing van betekenis zijn voor de stad en voor de mensen.

In de interviews in dit boekje wordt kort ingegaan op een aantal lopende programma's bij het Rijk, de Stadsregio, bij politie, het bedrijfsleven en onze eigen gemeentelijke programma's. Ditty Blom, programmamanager van Pact op Zuid, laat zien dat er de komende tijd een forse investering wordt gedaan in Jeugd en Onderwijs op Zuid. Dit sluit aan bij het Rijksprogramma 'Wonen, Wijken en Integratie'. Programmadirecteur Elly van Kooten vertelt hoe vanuit het Rijk gekozen wordt voor een integrale aanpak om op alle vlakken de leefomstandigheden van de mensen in de Krachtwijken op Zuid te verbeteren. Een succesvol voorbeeld is het Programma Maatschappelijke Opvang. Programmamanager Marijke de Vries heeft samen met wethouder Jantine Kriens, Hamit Karakus en alle betrokken partijen een krachtig programma tot stand gebracht. Het is gelukt om het dak- en thuislozenvraagstuk beheersbaar te maken. Op een duurzame manier die stevig is ingebed in de organisatie van de verantwoordelijke instanties.

Door het programma Veiligheid, dat eind jaren negentig fors is ingezet, is er veel veranderd in de stad. Directeur van de politie Henk de Jong benadrukt de rol die programmasturing heeft

## Voorwoord burgemeester Ahmed Aboutaleb

# 'Samen werken aan de stad'

gespeeld bij de aanpak van drugsoverlast. Hierbij ging het - en gaat het nog steeds - om het in samenhang brengen van maatregelen van politie en justitie in samenwerking met de gemeente. Tot op de dag van vandaag werpt dat zijn vruchten af. Een veiligere binnenstad biedt Binnenstadsmanager Miriam van Lierop de mogelijkheid om deze werkstad een 'City Lounge' te geven.

Over het programma RR2020, de aansluiting van de stad met de noordkant en het leven in een groene stedelijke omgeving, vertelt Jenny Fix van de Stadsregio. Lees haar enthousiaste verhaal over hoe programmasturing daarbij een uitkomst is.

Ook binnen de concernorganisatie staan we voor uitdagingen. Algemeen directeur dS+V Hans Goedhart houdt een pleidooi voor de transitie van een sectorale organisatie naar een integraal samenwerkend concern. Het gaat hierbij om sturen op samenhang. Karin Handstede, Programmadirecteur Gebiedsgericht Werken, zegt dat we mogen vertrouwen op de expertise van onze collega's die de gebieden goed kennen.

Het is mooi dat er tussen deze programmamanagers en directeuren ook een jonge ondernemer staat. Stef van Dongen, directeur Enviu en voorzitter van YoungEDBR, heeft een Rotterdams hart dat klopt voor een duurzame economie. Samen met Rotterdamse jongeren heeft hij vanuit YoungEDBR de R'damse Nieuwe opgezet. Deze groep jongeren van alle rangen en standen formuleren samen een toekomstvisie, die we graag willen horen. Want in deze jonge stad hebben zij de toekomst en we willen met ze samenwerken aan een mooie stad.

Programmamanagement maakt een complexe situatie  
overzichtelijk en werkbaar

**‘Als alle onderdelen werken,  
dan gaat de auto vanzelf  
rollen’**

4

Bij het woord ‘programma’ denkt een buitenstaander vaak aan een tv- of computerprogramma. Ingewijden denken bij het woord direct aan samenhang, overzicht en een doelstelling. Een programma-aanpak brengt samenhang tussen projecten in een complexe omgeving, zoals een stad. ‘Het is een bijzonder goede methode om papieren plannen te vertalen naar dat wat er in de echte stad gebeurt en daar in die echte stad iets te veranderen aan die werkelijkheid’.

Het opzetten van een programma is een uitkomst wanneer er sprake is van een tijdelijke complexe opgave die zo snel mogelijk moet worden aangepakt. Het kan zijn dat de reguliere organisatie niet het vermogen heeft zo'n complexe opgave aan te pakken. Een programmatische aanpak kan dan een goede methode zijn. De reguliere organisatie blijft dan ook wel nodig! Een programma kan voortkomen uit een politieke of maatschappelijke noodzaak. Voorbeelden in Rotterdam zijn programma's als Wonen, Pact op Zuid en Buitenruimte.

Dat betekent niet dat er halsoverkop een programma in gang moet worden gezet, maar juist dat er een gedegen aanpak moet worden uitgestippeld. Daarbij neemt de programmamanager het initiatief die vooral als 'verbinder' werkt. De programmamanager bewaakt het proces, brengt partijen bij elkaar en vertrekt weer. Hans van der Heijden van het Programmbureau dS+V: 'Een programmamanager moet tegen een stootje kunnen. Je komt iets oplossen dat de reguliere organisatie niet is gelukt.' Gait Heutink, programmamanager Buitenruimte: 'We zijn eigenlijk van niemand en ook een beetje van iedereen. We brengen mensen bij elkaar zodat ze kunnen samenwerken. We laten gewoon de cijfers zien en die liegen niet.'

Om een programma succesvol te laten verlopen is een goede start essentieel.

Een programmamanager begint vaak met de organisatie van een conferentie of vergadering waarbij alle betrokken partijen om de tafel gaan zitten. Door het probleem of de opgave te bespreken ontstaat er een gezamenlijke visie, een gedeelde strategie met een bijbehorende doelstelling. Hier wordt betrokkenheid gekweekt en voelt het als ieders verantwoordelijkheid of missie om het doel te halen.

### Vondst

Om een programma op te zetten is niet alleen betrokkenheid nodig, maar ook inzicht en kennis van de methodiek. Bij programmanagement hoort een aantal instrumenten waarmee gewerkt wordt. Om overzicht te krijgen wordt er bijvoorbeeld eerst een DIN (Doel Inspanningen Network) gemaakt. Wat is de relatie tussen doelen, subdoelen en inspanningen? Deze uitkomst vormt de structuur van het programma. Roger van der Kamp van het Programmbureau dS+V: 'Ik weet nog dat

wij tien jaar geleden voor het eerst een DIN maakten. Dat was echt een vondst. Je ziet in een keer waar je mee bezig bent. Samen met adviesbureau Twynstra Gudde hebben wij een methodiek ontwikkeld die toegesneden is op de Rotterdamse praktijk. Met die kennis ondersteunen en adviseren wij de programmamanagers in deze stad.'

Het inzicht dat verkregen wordt met het maken van een DIN is vaak al een verademing. In een keer is duidelijk te zien welke projecten er zijn, hoe de geldstromen lopen en waar de knelpunten zitten. Met programmasturing wordt een complexe situatie overzichtelijk en werkbaar. Vera Bauman, hoofd Programmbureau dS+V: 'De essentie van programmasturing is voor mij het inzicht in de samenhang tussen diverse projecten en werk van de reguliere organisatie. Zoals ook burgemeester Ivo Opstelten het jaren gelede noemde toen hij aantrad. De lopende veiligheidsprojecten in de stad werden aan hem gepresenteerd waarop zijn reactie was: 'Het zijn allemaal prachtige parels, maar waar is het snoer?' Ook hier was de samenhang tussen de vele projecten essentieel.'

### Simpele rekensom

Een programma is van tijdelijke aard en heeft een duidelijk doel. Het geeft de mensen die eraan werken focus. Dit vereist wel een andere manier van werken, waar veel meer flexibiliteit bij hoort. Soms moet er van de vaste paden afgeweken worden om het vooraf gestelde doel te bereiken. Het breekt vastgeroeste werkpatronen open en geeft energie om het anders aan te pakken. Zolang het in het belang is van de doelstelling.

Programmasturing is voor een groot deel effectsturing. Regelmatig is er een meting of de werkwijze effect heeft. Wanneer het beoogde effect niet te zien is, dan kan er bijgestuurd worden. Het gaat niet om het geforceerd behalen van een resultaat, maar om het verwezenlijken van een doel. 'Dat is geen vage term, maar een simpele rekensom', zegt Van der Heijden. 'In Rotterdam willen we meer hoge inkomensgroepen, daarvoor bouwen we drieduizend nieuwe woningen. In plaats van ons blind te staren op dat aantal, is het van groter belang om te meten of die mensen zich hier inderdaad vestigen. Aan de hand van die gegevens kun je sturen. Het gaat dus ook om samenhang tussen de programma's.'



*Gait Heutink: 'Als iedereen zijn eigen onderdeelje bouwt, dan heb je nog geen auto, programmamanagers zorgen ervoor dat die auto ook nog gaat rijden.'*

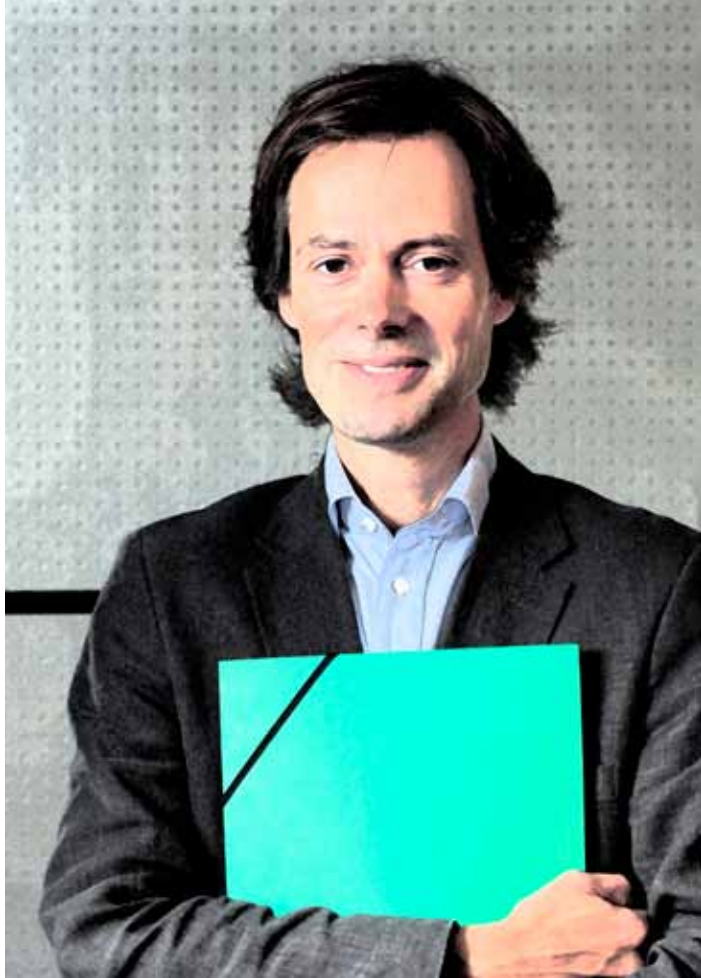
Het is de taak van een programmamanager om als olie in de machine te fungeren. Wanneer deze eenmaal loopt, dan zit de taak erop en kan de organisatie het verder zelf. 'Als iedereen zijn eigen onderdeelje bouwt, dan heb je nog geen auto', zegt Heutink. 'Programmamanagers zorgen ervoor dat die auto ook nog gaat rijden.'

### **Ambities waarmaken**

Programmamanagement kan in veel gevallen een uitkomst zijn, maar het is geen wondermiddel. 'Het is soms een worsteling om ook echt het verschil te maken voor de Rotterdamers', zegt Van der Kamp. 'Er staan mooie plannen op papier, maar die moeten wel uitgevoerd worden. Het leuke van programmasturing is dat het geen wiskundig model is, maar door simpelweg te monitoren waar je mee bezig bent hou je het overzicht. Daar krijg je energie van om het ook echt te gaan doen.'

Het begrip programmasturing wordt nog wel eens ten onrechte gebruikt. Jan Freie, bouwcoördinator OBR: 'Ik vind programmamanagement een beetje modieuze term. Het gaat erom de wil van het college te vertalen in deze stad. Ik zit iedereen als aanjager achter de broek om de drieduizend nieuwe woningen te realiseren. Mijn woningbouwprogramma is een afgeleide van een aantal hogere doelen die in de Stadsvisie zijn gesteld. Dat komt neer op het vasthouden van de middenklasse.' Het is de ambitie van het Programmabureau van dS+V om een rol te spelen bij het uitvoeren van strategische programma's van het volgende college. 'Programmasturing is heel erg ondersteunend aan het politiek bestuurlijke proces op Rotterdams niveau', zegt Bauman. 'Het kan wethouders helpen hun ambities waar te maken en zicht te houden op de realisatie van de doelstellingen en effecten. Tevens kan het bestuurders helpen bij hun bestuurlijke

*Jan Freie:  
'Het gaat erom de wil van het  
college te vertalen in deze stad.'*



verantwoording. Het is echt mijn droom om ook het aanstaande stadsbestuur en de stad met een aantal relevante programma's, zowel sectorale (sociaal, fysiek, economisch) als gebiedsgerichte programma's, hiermee van dienst te zijn.'

### **Rotterdamse Genietendag**

Een goed voorbeeld van het verwezenlijken van de 'papierene werkelijkheid' is het Veiligheidsbeleid en het uitvoeringsprogramma Wonen. Bauman: 'Er is samenhang gekomen en dat maakt het geheel tot iets heel krachtigs. Het is een goede methode om collegeprioriteiten te vertalen naar straatniveau. Een programma vraagt continue om aandacht en door effectmeting heb je de mogelijkheid om bij te sturen. Ik ben ook een voorstander van programma's op het gebied van milieu en economie. In het sociale domein moet ook nog veel gebeuren. Ik heb veel passie om daarin

ook van betekenis te worden.'

Wanneer een programma wordt afgerond is het de bedoeling dat de werkprocessen op zo'n manier zijn ingericht, dat de organisatie nieuwe uitdagingen zelf integraal aanpakt. Zodat een programma niet meer nodig is. 'Wanneer je dan iets bereikt hebt, mag je daar best eens van genieten', vindt Heutink. 'Ga de stad in en bekijk wat je voor elkaar hebt gekregen. In Rotterdam wil iedereen altijd weer snel door met het volgende. Ik pleit voor een Rotterdamse Genietdag.'



'Je kunt mooie definities geven van programmasturing, maar de kern is dat je met elkaar in gesprek raakt. Dat je samen het probleem ziet en dat veel met elkaar samenhangt. Programmasturing biedt een goede mogelijkheid om dat te doen, zolang het nog niet in de bestaande processen is verankerd. Voor je het weet hangt de hele wereld aan elkaar van losse programma's.

Onze organisatie is heel sectoraal ingericht. Fysiek, Sociaal, Veiligheid, Cultuur en Economie leveren een beperkt aantal losse onderdelen, terwijl binnen de maatschappij wel veel met elkaar samenhangt. We zijn nu zes jaar bezig met de transitie van een sectorale organisatie naar een nieuw samenwerkend concern. Een ideaal model waardoor je maar een beperkt aantal programma's nodig zou hebben. In afwachting van dat integrale walfhalla gaan we alvast onderdelen aan elkaar verbinden om effectiever te zijn voor de stad.

Goede voorbeelden van programma's zijn onder meer Pact op Zuid, de aanpak Bestaande Voorraad en Gezond in de Stad. Onderdelen worden aan elkaar verbonden om tot een integrale aanpak te komen. Maar bij zulke programma's hou je toch dat vervelende gevoel over van waarom de reguliere organisatie dat niet kan. Waarom moet je mensen uit hun reguliere werk trekken en in een programma zetten, die dan wel doelgericht met elkaar gaan samenwerken? Mijn ideaalbeeld is een integraal werkende organisatie, maar zover zijn we nog niet.

We moeten op het hoogste niveau van het concern blijven zoeken naar een organisatie-model en cultuur waarin mensen bereid zijn met elkaar samen te werken vanuit de lijnorganisatie. Onze producten en diensten portfolio moeten wij inrichten op de integraal functionerende maatschappij. Wanneer de processen zijn geherdefinieerd, dan volgt er logischerwijs een nieuwe organisatie. Als je dat goed doet, dan heb je nog maar een beperkt aantal programma's nodig.

Het zou fijn zijn als de best practices in een centraal punt worden vastgelegd. Wanneer je een programma begint, dan kun je hier zien hoe de methodiek werkt en welke collega er ervaring mee heeft. Die neem je direct als coach.

Hans Goedhart  
Algemeen directeur dS+V

## 'Mijn ideaalbeeld is een integraal werkende organisatie'

Ik zou graag zien dat het Programmabureau excelleert in slimme dingen verzinnen voor de inhoudelijke samenhang van de verschillende onderdelen. Hoe leg je het verband tussen fysieke en sociale peilers? Stel je voor dat de investering van 50 miljoen in fysiek wordt besteed aan het voorkomen van de schooluitval bij het vmbo. Dan maken de leerlingen hun opleiding af en gaan 1500 euro per maand verdienen. Die willen straks ook mooi wonen met chique buitenruimtes. Hoe ga je die combinaties maken? Daar weten we nog onvoldoende van. Mijn droom van programma-management is dat we al die inhoudelijke componenten aan elkaar verbinden, zodat we de beste mix krijgen om deze stad goed te laten functioneren.'



'In RR2020, het Ruimtelijk Plan Regio Rotterdam, zijn tien punten voor de regio geformuleerd. De Noordas is daar een van. Totdat wij daar twee jaar geleden met een programma-aanpak zijn gestart, volgde iedereen min of meer zijn eigen sectorale spoor. Er bestond te weinig besef van waar de ander mee bezig was. Het is natuurlijk hartstikke zonde als je een groengebied hebt ingericht en er twee jaar later een snelweg doorheen komt. Een van de belangrijke doelen voor de Noordas is om het stedelijk gebied tussen Lansingerland en de noordkant van Rotterdam met elkaar te verbinden. De nieuwe snelweg A13/A16 moet daar op een slimme manier worden ingepast. Het moet een samenhangend groengebied worden met een aantrekkelijke woonomgeving en ruimte voor economische groei.

Wat een stroomversnelling in het programma heeft gebracht, is de planstudie van Rijkswaterstaat voor de A13/A16. In die fase van het proces wordt de keuze voor het tracé en de functionaliteit van de nieuwe snelweg bepaald. Het is dan essentieel om vanuit de Noordas voorwaarden te formuleren. We willen allemaal een tunnel van dertig meter onder maaiveld, maar dat is niet reëel. Hoe kun je die weg opvatten als een kans, als potentie voor onze eerder geformuleerde doelen?

Dan heb je een platform nodig, zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau. We hebben een aantal bestuurders bij elkaar gezet die daar een gemeenschappelijk kader voor moesten ontwikkelen. Stadsregio doet dit in samenwerking met de gemeente Rotterdam, Lansingerland en Provincie Zuid-Holland. Dat was niet mogelijk geweest zonder die programma-aanpak, want je wil de bevoegdheden van de partners respecteren en tegelijkertijd de verschillende belangen aan elkaar knopen. Het motto van RR2020 is: meer kwaliteit, meer variatie en meer tempo. Samenhang tussen de projecten staat voorop, net als een goede afstemming tussen de economische locaties, zoals de luchthaven en bedrijventerreinen. Dus elkaar niet beconcurreren, maar aanvullen. Programmasturing kost misschien meer tijd aan de voorkant, omdat je bewustzijn moet creëren voor het gemeenschappelijke doel. Maar ik ben ervan overtuigd dat het zich aan de achterkant uitbetaald in de besluitvorming. In de Noordas bleken 42 projecten en proces-

Jenny Fix  
Stadsregio  
Sectorhoofd Ruimtelijke  
Ordering, Wonen en Economie

## 'Ik geloof in de kracht van het verhaal'

sen te zitten. Om zicht daarop te houden hebben we een monitoringsysteem ontwikkeld. Op een speciale website heeft iedereen, die een rol speelt in dit gebied, toegang tot informatie van anderen. We hebben ook gebieds-safari's georganiseerd om voeling te krijgen met het gebied.

Om een eenduidig verhaal over de Noordas te vertellen hebben we een handzaam boekje gemaakt met een plattegrond en tien aandachtspunten. Dan kunnen mensen het plaatsen. Hetzelfde verhaal staat op een dvd. Dat gebruiken de projectleiders, die op bewonersavonden dit verhaal vertellen. Het gaat om gevoel, beleving en bewustwording. De kracht van het verhaal is ook belangrijk in programmasturing.

Het werken volgens een programma is zo goed bevallen, dat we het nu ook gaan toepassen voor de volgende twee gebiedsprogramma's: de zuidoost-flank en de zuidwest-flank van de regio Rotterdam. We willen programmasturing veel meer gebruiken binnen onze eigen organisatie. Waarbij de externe programmamanagers ook fungeren als coach voor het potentieel dat bij ons aanwezig is. Als programmamanager moet je een hele open, op samenwerking gerichte, houding hebben. Je kan niet van mensen verwachten dat ze dat meteen kunnen, als ze een andere manier van werken gewend zijn. Dat kan soms wel twee jaar duren.'



'Als verzorgingsstaat moeten we toch het daklozenprobleem met elkaar op kunnen lossen? Dat kan eigenlijk alleen met een integrale programma-aanpak. In een arrangement met de vier grote steden en het Rijk is het programma Maatschappelijke Opvang in 2006 gestart. Vorig jaar februari ben ik hier als programmamanager ingestapt. Er zijn hele concrete resultaatafspraken gemaakt, ook over de financiële middelen. Als gemeente alleen krijg je het anders niet voor elkaar. Voor Rotterdam betekende dat: breng 2900 dak-en thuislozen in een trajectplan, oftewel een persoonsgebonden aanpak. Volgend jaar moeten er 1740 in een stabiele mix van wonen, zorg en inkomen zitten. Er is een taakgroep geformeerd met de verschillende diensten, stuurgroep Veilig, dS+V, Sozawe en de GGD.

Een groot deel van het succes is dat mijn voorganger de eerste twee jaar heeft ingezet op het realiseren van negentien nieuwe voorzieningen. Dat is niet makkelijk voor een doelgroep waar een buurt niet met applaus op zit te wachten. Een andere succesfactor is dat wethouder Jantine Kriens aan het begin een overeenkomst met de deelgemeentes heeft gesloten. En er is een pandenstaf in het leven geroepen met wethouder Karakus, want het moet allemaal wel passen binnen het bestemmingsplan.

In het kader van 'de sterkste schouders dragen de zwaarste lasten', kwam iedere deelgemeente zelf met een voordracht aan panden. Vaak ging de deelgemeente-voorzitter ook zelf het communicatietraject doen met de bewoners. Er werd huis aan huis aangeboden en er waren kleinschalige informatiebijeenkomsten. Dat werkt beter dan voorlichtingsavonden in grote sporthallen.

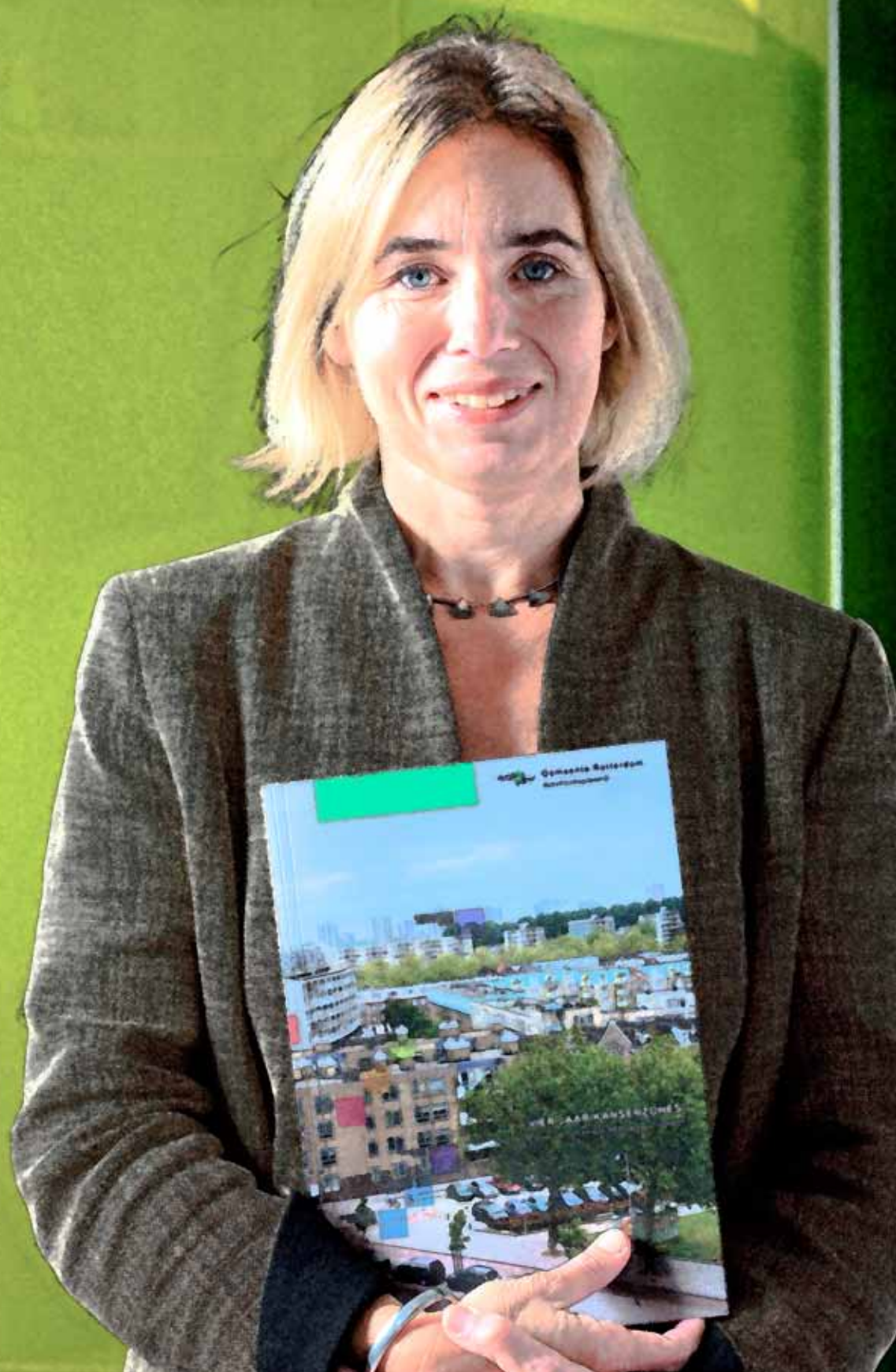
Toen ik aantrad heb ik ingezet op verbetering van de ketensamenwerking tussen de zorginstellingen. Daarom heb ik een grote werkconferentie met betrokken partijen georganiseerd om een gedeelde visie te krijgen. Aan het eind van de dag is er een regiegroep gevormd met onder andere alle directeuren van de zorginstellingen, de politie en het OM. Dat is redelijk uniek. Iedereen was doordrongen van het feit dat je je voor deze doelgroep gezamenlijk moet inzetten, anders ben je niet effectief. Die regiegroep komt eens per maand bijeen met Jantine die het als grote roerganger voor-

Marijke de Vries  
Programmadirecteur Plan  
van aanpak Maatschappelijke  
Opvang GGD

**'Dit is een doelgroep waar geen buurt met applaus op zit te wachten'**

zit. Daar kan ik al mijn knelpunten kwijt. Dan kan ik op directieniveau commitment halen en vervolgens kan ik naar een niveau daaronder om het te realiseren. Het is belangrijk dat ik de ruimte heb gekregen om een intervisietraject te doen om de partijen, waaronder medewerkers van Sozawe en GGD, met elkaar in contact te brengen. Want als je elkaar leert kennen, dan vallen de vijandbeelden weg. We gaan dus waarschijnlijk ons target halen. Ik heb de regiegroep benut om de administratie op orde te krijgen. Dan kan ik de wethouder tijdig rapporteren. Nu ben ik bezig om het programma te verankeren binnen de GGD met de regiegroep als cockpit. Er moet een ketenregisseur komen, die de samenhang in de keten bewaakt.

Ik vind dat ze het als programma moeten opheffen. De grap is dat mensen zich afvragen waarom ik weg ga, want ze vinden het zo'n goed programma. Dan zeg ik heel bewust: ik ga per 1 januari iets anders doen! Een programma moet je alleen gebruiken als je tijdelijk een extra inspanning moet leveren. We zijn nu als G4, de vier grote steden, in overleg voor een plan van aanpak 'fase 2'. Hoe zorgen we dat de voormalig daklozen blijven waar ze wonen? Hoe voorkomen we dat er nieuwe daklozen op straat terecht komen? We moeten nu de slag naar preventie maken.'



‘Hoogleraar Geert Teisman van de Erasmus Universiteit heeft een keer voor mijn mensen opgetreden. Hij liet zien hoe het is om voor een lijnorganisatie in een programma te werken. Je moet maximaal in spagaat kunnen. Schaatsend ging hij de zaal door. Je moet aan de ene kant de bureaucratie bedienen, maar soms ook hele andere dingen doen. Dat is een worsteling en daar hoort een beetje knokken bij.

Een programma is handig als je meer samenhang wil creëren of ergens een *boost* aan wil geven. Die ervaring heb ik eerder opgedaan als directeur bij de Taskforce Jeugdwerkloosheid. Twee maanden na de start van de Wijkenaanpak in 2007 ben ik aangeschoven als programmadirecteur. Er was al een basisvoorstel en een overleg met de directeuren-generaal van de betrokken departementen BZK, Financiën, SZW, OCW, VWS, Jeugd en Gezin en EZ.

De kabinetsdoelstelling is om veertig wijken te laten groeien naar de gemiddelde scores van een stad. Op het gebied van wonen, werken, leren en opgroeien, integreren en veiligheid. De steden hebben hun eigen wijkactieplannen gemaakt samen met de belangrijkste partners zoals corporaties, belanghebbenden, scholen en politie. Er zijn overeenkomsten gesloten voor de komende tien jaar tussen het rijk en de gemeente over de rolverdeling.

Wij zijn een club mensen van diverse ministeries die op een actief stimulerende manier het partnerschap van het rijk met de gemeente en de corporaties vormgeven. Wij hebben ervoor gezorgd dat de corporaties 250 miljoen per jaar bijdragen, verdeeld over de achttien steden met Krachtwijken. Wij hebben 300 miljoen extra rijksgeld geregeld voor deze kabinetsperiode, daarvan gaat 95 miljoen naar bewonersinitiatieven en de rest direct naar de gemeenten.

De verantwoording hiervan verloopt via de gemeenteraad, dus wij sturen nauwelijks op geld. Ik heb een outcomemonitor lopen bij het CBS, die de voortgang in de wijken bijhoudt, zonder dat gemeenten daarvoor informatie hoeven aan te leveren. Voor de Tweede Kamer maken wij voortgangsrapportages. Elke maandag komen wij in de wijken om de voortgang te bespreken met de gemeenten, bewoners en corporaties.

Elly van Kooten  
Ministerie Wonen, Wijken  
en Integratie (WWI),  
Programmادirecteur Wijken

## ‘Zoek bondgenoten en win-win situaties’

Essentieel is dat ik alle betrokken departementen hier in huis heb, zodat de gemeente een voordeur heeft naar het rijk en wij snel ondersteuning kunnen bieden. Dat houdt de vaart erin. Voor de integrale aanpak vragen wij collega-bewindspersonen mee op werkbezoek. De wijken laten een overwegend stijgende lijn zien. We maken ons wel zorgen om de crisis. Hoe hou je de positieve ontwikkelingen vast?

Minister Van der Laan en wethouder Schrijver zijn heel enthousiast over de rol van kunstenaars en wijktheaters waarin bewoners zelf meespelen. In Pendrecht en Delfshaven zijn daar goede voorbeelden van. Kunst verbindt mensen van verschillende leeftijden en nationaliteiten, want naar kunstenaars zijn mensen vaak heel open. Mijn advies aan Rotterdam is om de Wijkenaanpak nog meer als een kans te gebruiken.

Dit programma is een lerende organisatie. Het doel is om samen nieuwe aanpakken te ontwikkelen en kennis te delen tussen die achttien gemeenten, bewoners, corporaties en professionals. En die opgedane kennis te verspreiden over de rest van het land. Mijn tip aan de programmaleiders is: zoek bondgenoten en maak win-win situaties met clubs binnen en buiten je organisatie. Zo stimuleren we samen met het ministerie van EZ de wijk economie, goed voor de economie en voor de wijken.’



'Alle binnenstadsplannen van de afgelopen jaren hebben een thema gehad dat karakteristiek is voor die periode, zoals de 'Sprong over de rivier'. Dit plan heeft als motto 'City Lounge'. Hoe geven we Rotterdam een binnenstad die ook op straat - het is een tutwoord - gezellig is? Waar je niet alleen naar toe gaat om te werken, maar waar je wil blijven en verpozen. Dat type woorden hoort erbij.

Als we dat weten te regelen, dan trekken we investeringen los. Daarmee kunnen we die doelstellingen van de Stadsvisie, sterke economie en aantrekkelijke woonstad, bereiken. Natuurlijk blijven we een hoogbouwstad. Die skyline is vanaf de Van Brienoordbrug heel mooi, maar als je dan in het centrum aankomt kan het nog veel beter.

Ik ben hoofd geweest van het Programma-bureau van dS+V. Ik heb daar gezien hoe de methodiek werkt. Toen wij startten waren er drie programma's: Buitenruimte, Wijkaanpak en Woningbouw. Die zaten geheel verschillend in elkaar. Daar zijn we van gaan leren en we hebben professionals, zoals Twynstra Gudde, erbij gehaald.

Die methodiek zat dus zwaar in mijn kop toen ik bij Bureau Binnenstad begon. Ik kon hier meteen aan de slag met het nieuwe binnenstadsplan. De vorige plannen hadden geen uitvoeringsprogramma waarop systematisch gestuurd werd. Terwijl wij daar nu meteen een DIN, Doel Inspanningen Netwerk, aan hebben gekoppeld. We schrijven ieder jaar een uitvoeringsprogramma en monitoren op zowel effecten als resultaten. Daar helpt programma-management enorm bij.

We zijn continu bezig met dat plan. Het blijft een levend document. Als management kijken we naar de zestig belangrijkste projecten en beoordelen welke op groen, oranje en op rood staan. We hebben deze zomer ook een effectmeting gedaan. Ondanks de crisis lukt het toch aardig om te verdichten, als je ziet wat er aan bouwstellingen staat. Ik geloof dat we zeven eerste palen slaan dit jaar.

Wat ik zelf ontzettend jammer vind is dat programmasturing voor een gebied een onontgonnen terrein is. Terwijl ik in de binnenstad ervaar dat het prima werkt voor gebiedssturing. Waarom zou je opnieuw het wiel uitvinden?

Dit is een vernieuwend binnenstadsplan,

Miriam van Lierop  
Programmadirecteur  
Binnenstad Rotterdam

## 'Het binnenstadsplan blijft een levend document'

omdat we andersoortige projecten doen. Onze doelstelling is de binnenstad als citylounge. Dat red je niet met de traditionele dingen die we als diensten goed kunnen, zoals bouwen, buitenruimte en verkeer regelen. We moeten met die software van de stad aan de slag. Hoe kunnen we nu in die bestaande bebouwing de plinten op straatniveau aantrekkelijk maken?

Het vraagt ook om andersoortige mensen die kunnen netwerken. Die partijen aan elkaar kunnen koppelen, waarbij je buiten sectoren denkt. Dat vraagt nogal wat van je organisatie. Het is voor ons wel zoeken, maar we zijn nu de energie erop aan het zetten. Zoals met de aanpak van het Schouwburgplein. De Doelen, Pathé, de ondernemers en de Schouwburg zitten nu eindelijk om de tafel en gaan een manager aanstellen om dat plein te programmeren. Heel spannend.

We zijn ook continue aan het kijken naar *quick wins*. Zoals met studenten van de Willem de Kooning academie bloemetjes ontwerpen om eindelijk dat braakliggend terrein tegenover Station Blaak in te zaaien. We willen een beter straatbeeld krijgen door een goed terrasbeleid. We zijn nu bezig met 'Creatieve Werkplaatsen', zodat nieuwe bedrijven in leegstaande kantoorgebouwen kunnen trekken. We weten niet of het allemaal gaat lukken, maar we doen het om onze doelstelling te bereiken.'



‘Programmasturing heeft ons geholpen met het ontwikkelen van het veiligheidsbeleid. Daar heb je een bestuur en een burgemeester voor nodig die er helemaal voor gaan en alle partijen laat samenwerken. Zo is het in Rotterdam midden jaren negentig gestart onder leiding van burgemeester Bram Peper. Daarna heeft burgemeester Ivo Opstelten er vorm aan gegeven en samenhang gebracht in de diverse onderdelen van het veiligheidsbeleid.

Er was een toenemende vraag naar veiligheid. Het kwam voort uit de drugsoverlast in Spangen, op Perron Nul en de tippelzone aan de Keileweg. Er waren veel zwervers in de stad en nieuwe bevolkingsgroepen met alle aanpassingsproblemen die daarmee gepaard gaan. Dat vroeg om een collectieve aanpak, die nog steeds voortduurt, om verbetering van de veiligheid tot stand te brengen.

Het stadsbestuur, de directieraad en Stuurgroep Veilig zitten om de tafel. Ook in de organisatie zelf is er een vlechtwerk dwars door de netwerken en ketens heen. Iedereen op elk niveau heeft zijn partner gezocht en daarmee de kracht ontwikkeld om die bijdrage te leveren aan veiligheid in de stad. Dat is fantastisch goed gelopen en een voorbeeld voor heel Nederland.

Je moet vanuit de urgentie de doorstap maken en niet op de vaste paden blijven lopen, maar grenzen verkennen en openingen proberen. Zorgen dat het op de agenda komt, zoals wij hebben gedaan met de invoering van preventief fouilleren. We zijn het gewoon gaan doen en liepen uiteraard tegen juridisch consequenties aan. Uiteindelijk is het wel in de wetgeving opgenomen.

Hetzelfde geldt voor het bestrijden van drugsoverlast. We waren goed bezig met het sluiten van dealpanden, maar de huisbaas was de lachende derde. Telkens als wij een dealer eruit hadden gegooid, verhuurde hij het opnieuw aan dealers. Totdat er een aanpassing in de gemeentewet kwam. Daardoor konden wij het op gezag van de burgemeester met stalen deuren dicht timmeren en werd de huisbaas juridisch verantwoordelijk gesteld.

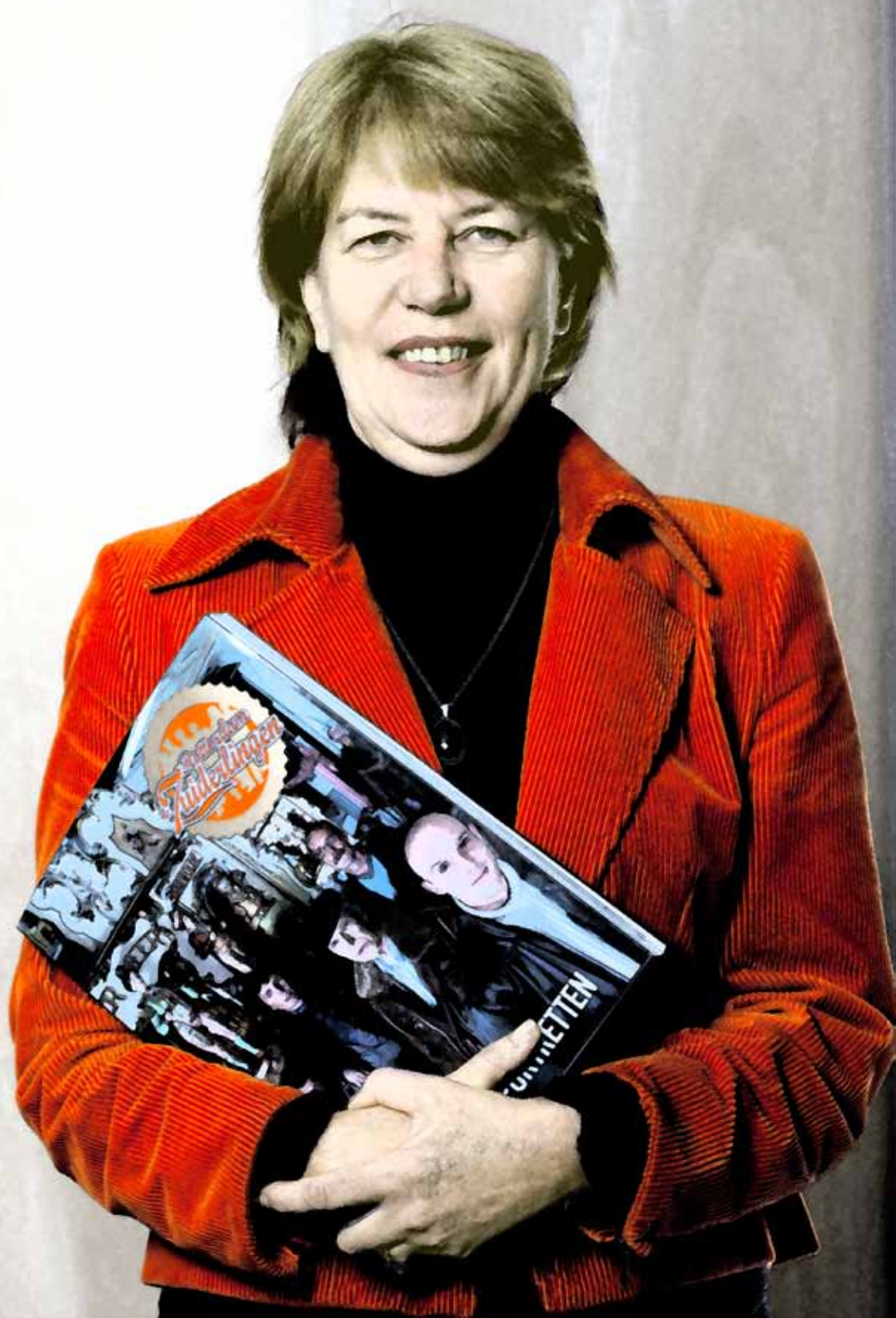
Dat zijn een paar voorbeelden waarmee je kracht kunt ontwikkelen. Waar dwars door partijen heen een synergie ontstaat die alleen maar de goede kant op kan. Programmasturing is daar een fantastisch middel voor. Als

Henk de Jong  
Directeur Politie  
Rotterdam-Rijnmond

## ‘Je hebt een bestuurder nodig die er helemaal voor gaat’

je de stad nu vergelijkt met tien jaar geleden, dan is het totaal anders. Door beïnvloeding op alle fronten, zoals sociaal klimaat, directe veiligheid en leefbaarheid, kun je de stad met een totaalprogramma een facelift geven. Bij programmasturing is het van doorslaggevend belang dat iemand vanuit zijn positie in staat is om onderdelen samen te brengen. Zo is dat ook gegaan bij onze collega's in Limburg. Daar is burgemeester Gert Leers de katalysator geweest achter de aanpak van drugsoverlast. Hij markeerde een nieuwe lijn, daarmee speelde hij in op een gevoel dat al langer in de samenleving aanwezig was.

Ons actieprogramma Veiligheid laat voor de komende vijf jaar een forse ambitie zien. Als we zo doorgaan dan gaat het goed, maar er zijn bezuinigingen vanuit het rijk. Op het onderdeel repressie kunnen we straks niet zoveel als eerst, want we moeten naar verwachting in drie jaar 800 mensen inleveren van de 5300. Om veiligheid te handhaven moet je het juist hebben van mensen die op straat staan. Met het beste vermogen zetten we daarop in. Er zijn nog genoeg wijken waar we aan de bak moeten zoals Hillesluis, de Tarwewijk en het Oude Westen. Die hangen in de Veiligheidsindex helemaal onderaan. Het is zaak dat we daar met elkaar voor gaan, want we zijn op de goede weg, maar nog lang niet klaar.’



'Het Pact op Zuid is gestart in 2006 vanuit de urgentie dat de achterstand in Zuid ingelopen moet worden en dat dit gezamenlijk moet gebeuren. In tien jaar wordt hier 1 miljard extra geïnvesteerd door de corporaties ComWonen, Woonstad Rotterdam, Vestia en Woonbron, de drie deelgemeentes in Zuid en gemeente Rotterdam.

Er is de afgelopen drie jaar 100 miljoen besteed aan een ontzettend breed programma. Door middel van gebiedsgericht werken wordt met een integrale aanpak geïnvesteerd in Charlois, Feijenoord en IJsselmonde. Het gaat om vijf pijlers: economie, fysiek, sociaal, veiligheid en kunst en cultuur.

Daarnaast hebben we vijf kanskaarten. Dat zijn kansrijke gebieden voor Zuid, maar ook voor de regio. Zoals de ontwikkeling van het Stadionpark met het nieuwe Feyenoordstadion, een sportopleiding en betere bereikbaarheid. Andere projecten uit het programma zijn onder meer de 'Kansenzones', waarbij ondernemers subsidie krijgen als zij zich in bepaalde gebieden vestigen. En de 'Wereld op Zuid': een schitterend gebouw dat onderdak biedt aan vijf partners op het gebied van jeugd en onderwijs.

Vorig jaar 1 januari ben ik hier begonnen en toen was er al veel in gang gezet. De eerste resultaten waren zichtbaar. We vroegen ons af: doen we de juiste dingen? Professor Jan Rotmans van de Erasmus Universiteit heeft op ons verzoek het programma geëvalueerd en daaruit bleek dat er een duidelijke focus moest komen. Deze wetenschappelijke onderbouwing was voor ons een bevestiging waarmee we in overleg zijn gegaan met onze partners. Het meest vernieuwende van de huidige programma-aanpak is dan ook het samenwerkingsverband. Vier woningcorporaties, drie deelgemeentebestuurders, de concerndirecteuren en de wethouder zitten nu om de tafel. Een club die eigenlijk niet gewend is om samen te werken. Ze moeten dwars door alle kokers heen om het eens worden. Dat is al een uitdaging op zich. Ik praat me soms de blaren op de tong.

We hebben nieuwe thema's benoemd met als belangrijkste focuspunt Jeugd en Onderwijs. Zuid heeft de jongste bevolking van Nederland en het wordt alleen maar jonger. De schooluitval is gigantisch, de startkwalifi-

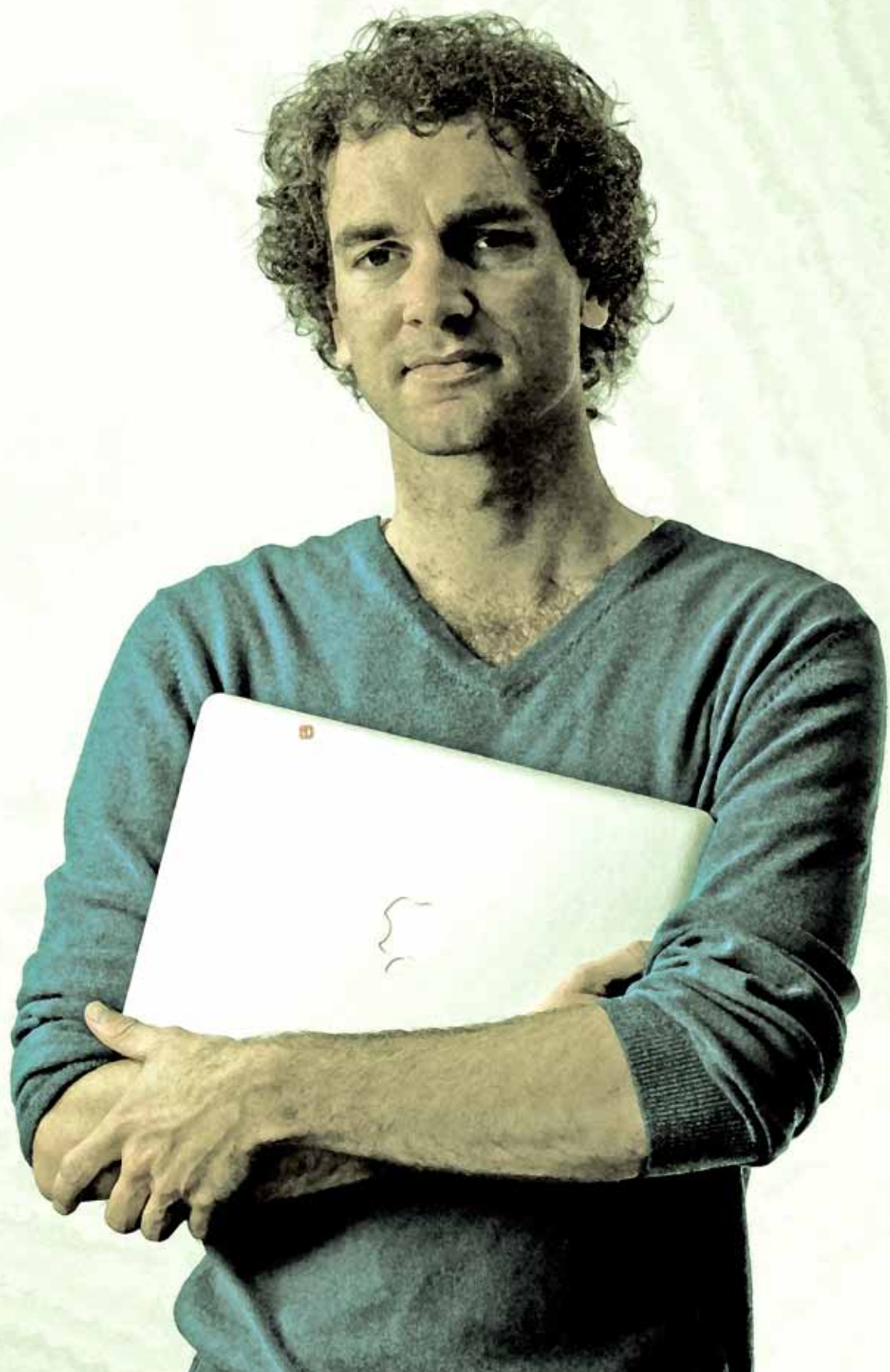
Ditty Blom  
Programmamanager  
Pact op Zuid

**'Zuid is jong en wordt alleen maar jonger'**

caties zijn slecht en meer dan de helft zit op het vmbo. Aan dat thema gerelateerd zit de economische potentie en arbeidsparticipatie. De ondernemers in de wijken willen hieraan meewerken door bijvoorbeeld stageplaatsen aan te bieden.

Ook de scholen voelen zich verantwoordelijk en werken nu samen. Dat is uniek, want voorheen waren ze concurrenten. Ze hebben het initiatief genomen voor het programma 'Norm voor de jeugd'. De norm is dat iedereen de kans moet krijgen om zich op een gezonde manier te ontwikkelen. Het doel is om schooluitval te voorkomen, een arbeidsperspectief te bieden en waar nodig te coachen.

De particuliere woningvoorraad met verwaarloosde panden houdt het slechte imago van Zuid ook in stand. We moeten samen met de welzijnsorganisaties en de corporaties kijken naar wat er achter de voordeuren gebeurt. Het staat allemaal haaks op wat we eerst deden. We gaan van een enorm investeringsprogramma naar een procesorganisatie. Waarbij je samenwerkt met private partijen, want dit kun je niet alleen als overheid. We willen vooral een maatschappelijke beweging zijn. Het programma loopt tot 2016, maar dan zijn we er nog niet. Het vertrouwen, de mandaat en een lange adem zijn hiervoor nodig. Dit Pact moet doorgaan, ook met de komst van een nieuw college.'



'Ik kom uit een Rotterdams ondernemersgezin. Op mijn zeventiende had ik al mijn eerste bedrijfje. Ik heb onder meer Bedrijfskunde aan de Erasmus gestudeerd en bijna zeven jaar gewerkt in de financiële dienstverlening. Ik heb een enorme passie voor de natuur en ik word boos om sociaal onrecht. Die combinatie leidde zes jaar geleden tot Enviu, een kruispunt van innovatie, duurzaamheid en ondernemerschap.

Ik wil de wereld verbeteren door mee te helpen aan een duurzame economie. Jonge ondernemers kunnen daar verandering in brengen. Zij hebben de innovatieve ideeën en voelen de *sense of urgency* dat het zo niet langer meer kan. Ze zijn opgegroeid met een netwerkbrein en internet, Wikipedia en YouTube. Daardoor zijn ze gewend om informatie te delen en samen te werken.

Enviu helpt jonge ondernemers om een goed duurzaam idee te realiseren. Dat proces, de kennis, ervaring en geld delen we ook weer met ons internationale online netwerk, waar ruim drieduizend jonge ondernemers en professionals in zitten. Onze focuspunten zijn: lifestyle, mobiliteit, water en energie. Daaronder vallen 'Wow!projecten'. Waar wij nu onder meer aan werken is het hybride maken van 1 miljoen tuktuk's in Azië en het ontwikkelen van een 'groene' mobiele telefoon.

Een ander voorbeeld is de Sustainable Dance Club, de dansvloer die energie opwekt. Dat idee heb ik twee jaar geleden bedacht en in mijn online netwerk gegoid. Dat werkte, want bij de eerste brainstormsessie in Off-Corso waren er bijna honderd belangstellenden. Samen met een expertgroep zijn we er verder meegegaan. We hadden een internationale primeur met de introductie van deze dansvloer vorig jaar in club Watt. Met een netwerk van internationale *sustainable danceclubs* zijn we nu het concept verder aan het ontwikkelen. Je kunt dus je netwerk inzetten om creativiteit en geld los te krijgen om je idee daadwerkelijk uit te voeren. Die methode zou de gemeente ook kunnen gebruiken. Rotterdam heeft een jonge bevolking, laat die meebeslissen zodat je draagvlak creëert. Met andere woorden: zorg voor een co-creatie. Bij YoungEDBR doen we dat met 'R'damse Nieuwe': een groep jongeren uit alle lagen en standen van de bevolking die samen een toekomstvisie ontwikkelen. Het doel is om een multimediaal

Stef van Dongen  
Directeur Enviu en  
voorzitter YoungEDBR

## 'Werk samen met jongeren aan deze stad'

platform op te zetten, waardoor er snel contact mogelijk is tussen de jongeren onderling en met beleidsmakers.

Co-creatie kan alleen bestaan door vertrouwen en wederzijds respect. Dat vereist een cultuuromslag voor de gemeente. Niet alleen meepraten en meedenken, maar ook samen uitvoeren. Je hoeft het als overheid niet alleen uit te zoeken. Gebruik de creativiteit en denkkraft die in deze stad aanwezig is. Stel themamanagers aan die een netwerk om een thema bouwen en dat faciliteren met geld en expertise.

Je moet dan veel meer door middel van *open source* gaan werken en je aansluiten bij online netwerkorganisaties. Kijk naar bedrijven als Google en Facebook, die zijn gebaseerd op open innovatie. Vanaf het begin hebben zij alles open gegoid, zodat iedereen het kon gebruiken en daardoor heeft meegebouwd aan het succes.

Rotterdam is ontzettend in ontwikkeling. De tweede Maasvlakte, de Creative Factory, de RDM Campus met Dnamo, het innovationlab waar wij aan meewerken. Enviu en YoungEDBR is voor mij een middel om mijn visie voor een duurzame economie te realiseren. Ondernemers, bestuurders en jongeren moeten wel samenwerken, want we staan voor zulke grote uitdagingen. De wereld moet overleven en ik wil dat Rotterdam daar de leidende positie in neemt.'



‘Er kan een spanning zitten tussen gebiedsgericht werken en programmasturing. De spanning zit dan veelal in het regie-element. Bij gebiedsgericht werken moet je zoveel mogelijk kijken en luisteren naar wat er in een buurt nodig is. Wat moeten we doen en hoe gaan we dat doen? En onder welke gedeelde verantwoordelijkheid valt het? Dan is het goed dat de regie ook in het gebied ligt en dus niet alleen bij het programma.

Als het gezonde spanning is dan moet je dat erkennen en het niet uit de weg gaan. Alleen mijn ervaring in deze stad is dat we dit niet onder ogen zien. Het besef is er nog niet in de trant van: hier houdt mijn programma op en ik draag het over aan de gebiedsmanager. We moeten naar gedeelde resultaten toe en het vertrouwen hebben dat de ander het plaatje afmaakt. Dat is voor de meeste nog moeilijk. Daar probeer ik als programmadirecteur verandering in te brengen.

Als je weet voor wie je het doet, de Rotterdammer, dan lever je samen ook een beter product af. Kom uit je kantoor en ga naar buiten. Neem de bouw van het nieuwe Feyenoordstadion.

Dat kan veel goeds betekenen voor het omliggende gebied, maar dan moet je wel met de bewoners, de welzijnsinstellingen en de woningcorporaties tot een gedeelde analyse komen. Het zou leuk zijn, als je de verbinding weet te leggen tussen achterstandswijken in IJsselmonde en bijvoorbeeld een leerwerktraject bij de bouw van zo'n stadion.

Het vraagt om een andere manier van denken en werken. We moeten leren elkaars talenten aan te spreken en kerncompetenties te benutten. Vertrouw op de expertise van een ander, we durven nu nog niet zo makkelijk los te laten. Als een programma wordt afgerond, dan moet het vanzelf verder gaan in het gebied. Er is wel een enorme beweging gaande binnen de gemeentelijke organisatie. Het vorige college met Leefbaar Rotterdam heeft de aanzet daarvoor gegeven, maar de tijdsgeest was er ook naar. We vonden de tipelzone aan de Keileweg vreselijk en daar hebben we dan ook een einde aan gemaakt. De ruimte ontstond om echt iets te gaan doen, omdat je niet alles van tevoren tot aan de laatste komma hoefde te verantwoorden. De ambtelijke organisatie heeft dat heel goed opgepakt.

Karin Handstede  
Programmادirecteur  
Gebiedsgericht Werken

**‘We durven niet makkelijk los te laten’**

De wending is gekomen toen een aantal jaren geleden iedereen om de tafel ging zitten en er collectief integrale wijkactieprogramma's werden opgezet. De intentie werd uitgesproken om beter samen te werken tussen de diensten, de deelgemeentes en het stadsbestuur. Door het gebiedsgericht werken is er meer wederzijds begrip ontstaan.

Programmasturing is zich als een olievlek aan het verspreiden door het concern, maar er moet nog wel het nodige gebeuren. Je kunt zeggen dat we duidelijk nog in de puberteit zitten. Het kan ook niet in een keer. We zijn nu bijna drie jaar hiermee bezig in een hele complexe stad. Ik ben hier nog geen jaar programmادirecteur en hou daar in maart alweer mee op. Dat is goed, want dan werk je met z'n allen ergens naar toe.

Het is mijn opdracht dat die bal zo blijft rollen en niet meer stil komt te liggen. Ik heb het gevoel dat ik daarmee op koers lig, maar er is ook nog wel weerstand. Met de mond vindt iedereen gebiedsgericht werken geweldig. Maar sommigen vinden het moeilijk om een deel van hun macht af te staan en denken nog te veel vanuit hun portemonnee. Als je vanuit de inhoud denkt, dan moet je je visie ook scherper formuleren. Het is een *challenge* om daar een balans in te krijgen.’

Voor Rotterdam

# Sturen op samenhang





# Voor Rotterdam Sturen op **samenhang**

Acht programma's in de praktijk





Voor Rotterdam

# Sturen op samenhang

**Interviews met programmamanagers**

Conferentie 'Voor Rotterdam,  
**Sturen op Samenhang**'  
26 november 2009

Met bijdragen van  
Burgemeester Ahmed Aboutaleb, Ditty  
Blom, Stef van Dongen, Jenny Fix, Hans  
Goedhart, Karin Handsteder, Hans de  
Jong, Elly van Kooten, Miriam van Lierop  
en Marijke de Vries