





‘De wijkaanpak’ staat volop in de schijnwerpers. Het gaat dan onder meer om hoeveel prachtwijken er moeten komen, hoeveel daarin wordt geïnvesteerd, hoe dat wordt opgebracht en welke aandachtsvelden centraal dienen te staan. Het debat hierover is fel en gaat in hoge mate over de taak en plaats van woningcorporaties in verhouding tot de lokale en Rijksoverheid. Gelukkig wordt tegelijk met veel enthousiasme en inzet gewerkt in vele honderden wijken en buurten. Samen met bewoners, gemeenten, welzijn-, zorg- en onderwijsorganisaties zijn corporatiemedewerkers dagelijks aan de slag om de kwaliteit van wonen en leven te vergroten.

Dit boekje is een vervolg op een Futurapublicatie van januari 2007 ‘Op weg naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties’. Die uitgave verscheen naar aanleiding van de Futuraconferentie ‘Op weg naar nieuwe verbindingen in wijken en buurten’ die in november van 2006 plaats vond. Uit die conferentie werd vooral duidelijk dat de wijkaanpak vraagt om een ontwikkel- in plaats van een ontwerpbenadering. Daarbij past een periodieke reflectie, gericht op toetsing en verbetering van werkwijzen, aandachtsvelden en activiteiten. In het jaar 2007 hebben de in Futura samenwerkende corporaties dan ook veel aandacht besteed aan de vraag hoe de samenwerking met onze partners in wijken en buurten feitelijk gestalte krijgt en wat we daarvan als corporaties verder kunnen en moeten leren. In dit boekje gaan we in op onze ervaringen met de coalities waarin we participeren, we zoomen in op onze relatie met de gemeenten en op de weg die we afleggen om zelf een professionelere speler te worden. Beter leren schakelen blijkt in meer dan één opzicht belangrijk.

In het eerste essay ‘Samenwerking als slijpsteen voor professionaliteit’ gaan Taco Brandsen e.a. in op de werking van vitale coalities in de dagelijkse praktijk bij drie Futuracorporaties. Uit de bijdrage van Brandsen wordt ondermeer duidelijk dat corporaties zich in coalities met andere partijen zowel proactief als bescheiden zouden kunnen en moeten opstellen. Gesteund door een wat sterkere – want financieel onafhankelijker – positie dan andere spelers in het maatschappelijk middenveld, hebben de samenwerkingsambities van corporaties te vaak te lijden onder een teveel aan goede wil.

In coalities komen we de gemeenten altijd en op vele hoedanigheden tegelijk tegen. In het tweede essay ‘Vertrouwen als basis voor een nieuw partnership’ gaat Leo Gerrichhauzen in op de relatie tussen de corporaties en de gemeenten in diverse Futurasteden. In het essay wordt uiteengezet dat gemeenten op zichzelf een complex samenspel van posities, belangen, rollen en verantwoordelijkheden vormen. Het effectief beïnvloeden van de gemeenten door de corporaties vraagt naast een grote mate van wederzijds vertrouwen meer gelaagdheid in benadering en praktijken dan de corporatie veelal in huis heeft.

In het derde onderdeel ‘Samen werken in wijken en buurten: competenties’ gaan we daarom in op het ontwikkelen van de professionaliteit die nodig is bij het samenwerken in wijken en buurten. De vraag naar professionaliteit komt voort uit de veranderende rol van de corporaties, maar tegelijk geldt dat we trouw moeten blijven aan de kern van de volkshuisvesting: de impact van het wonen op de kwaliteit van leven. Wijkwerkers noemen ‘kunnen schakelen’ hun belangrijkste competentie. Maar de competenties die nodig zijn hebben niet alleen betrekking op individuele medewerkers, ze hebben ook alles te maken met de organisatorische context waarin corporatiemedewerkers opereren.

De Futuracorporaties laten in hun wijze van (samen)werken zien dat zij maatschappelijk betrokken ondernemingen zijn. Met de Futurareeks willen we bijdragen aan de verdere ontwikkeling van maatschappelijk ondernemerschap in de volkshuisvesting. Opdat we onszelf blijven verbeteren, en tegelijk hopen we ook anderen te inspireren door over onze ervaringen te publiceren. We zijn benieuwd naar uw reacties.

Johan Westra, voorzitter Futura

Februari 2008

# Samenwerking als slijpsteen voor professionaliteit

Taco Brandsen

Liesbeth van den Munckhof

Mirjan Oude Vrielink

## Vitale coalities en professionaliteit

Corporaties streven in toenemende mate naar samenwerking in coalities met lokale partners, die de kans bieden om nieuwe dienstverleningsconcepten en effectievere benaderingen voor buurtproblemen te ontwikkelen. Van deze samenwerking wordt verwacht dat ze meer zal opleveren dan de som der delen. Dergelijke 'vitale coalities' vergen echter een behoorlijke investering, die uiteindelijk enkel kan worden gerechtvaardigd door resultaten.<sup>1</sup> Discussies rond corporaties gaan vaak over legitimiteit aan de inputkant: over wie zeggenschap mag of moet krijgen, of over toezicht houden op het functioneren van corporaties en hun prestaties. In het huidige maatschappelijke klimaat is effectiviteit, de legitimiteit aan de outputkant, echter meer dan ooit de toetssteen van kwaliteit: het is goed 'als het werkt'.

Corporaties hebben er, nu meer dan ooit, belang bij dat het werkt. Ze hebben er daarnaast belang bij dat hun rol hierin door verschillende spelers wordt erkend. Wat werkt hangt sterk samen met de vraag wie als ter zake deskundig wordt beschouwd. Zo wordt een daling van de criminaliteit vaak toegeschreven aan effectief politiewerk, zonder dat werkelijk is aangetoond dat de daling daarmee verband houdt. De politie heeft zich een positie verworven, waarbij dat niet meer hoeft. Een belangrijke vraag is of corporaties nu en in de toekomst worden gezien als professionals, die zich terecht en omgeven met enig mysterie kunnen opwerpen als deskundig in de maatschappelijke dienstverlening en de verbetering van wijken.

<sup>1</sup> Het begrip 'vitale coalities' is oorspronkelijk door de Universiteit van Tilburg ontwikkeld. Zie o.a. Wijdeven, T. van de, Cornelissen, E.M.H., Tops, P. (2006) 'Vitaliteit in het Openbaar Bestuur' in E. Cornelissen, P. Frissen, S. Kensen & T. Brandsen (red.), *Betoverend Bestuur: Legitimiteit, Vitaliteit, Meervoudigheid*, Lemma, 2007.

## De professionaliteit van corporaties

Maar wat is die professionaliteit van woningcorporaties dan precies? Hen wordt over het algemeen vooral expertise toegeschreven in de nieuwbouw: ze zijn uitstekende stenenstapelaars. Dat is deels terecht, maar het beeld gaat voorbij aan de ontwikkeling, die veel Nederlandse corporaties de afgelopen jaren hebben doorgevoerd. In eerder onderzoek is beschreven hoe zij hun activiteiten hebben verbreed richting welzijn, zorg en onderwijs, in coalities met andere dienstverleners.<sup>2</sup> Hiermee is ook hun taakopvatting veranderd, waarbij zij naast woningbouw en beheer ook andere kerntaken hebben gekregen.

Samenwerking heeft in dat opzicht voor de corporaties een tweevoudige werking. Enerzijds helpt zij om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en deze onder de aandacht van partners te brengen. Tegelijkertijd werkt zij ook begrenzend, want juist in de interactie met anderen wordt identiteit gevormd. In coalities komen corporaties er achter wat zij hun partners aan meerwaarde te bieden hebben. Is dit vooral het klassiek volkshuisvestelijke instrumentarium? Of ligt hun professionaliteit ook in de vaardigheid vitale coalities te sluiten, om verbindingen te leggen tussen instanties en tussen burgers en instanties?<sup>3</sup>

Corporaties kunnen door hun positie als sociale verhuurder een cruciale verbindingsrol vervullen in lokale netwerken. Het bezit van woningen verschaft hen ingangen, die andere organisaties goed kunnen gebruiken. Daardoor kunnen corporaties zich sneller een positie in lokale gemeenschappen verwerven. Wat dat betreft is het interessant de vergelijking te maken de Engelse 'housing associations', die hun taak sterker vanuit 'community regeneration' formuleren en daardoor traditioneel breder insteken dan alleen bouw en beheer. Zo beschouwd hebben de Nederlandse corporaties de afgelopen

<sup>2</sup> Brandsen, T. R. Farnell en T. Cardoso Ribeiro, *Diversificatie van Woningcorporaties*, Futura, Tilburg, 2006.

<sup>3</sup> Brandsen, T., *Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties*, Futura, Tilburg, 2007.

decennia hun kerntaken eenzijdig geïnterpreteerd door zich zo nadrukkelijk op de fysieke kant te richten.

Zij hebben in vergelijking met hun Engelse collega's echter wel een groot voordeel, namelijk een relatief grote mate van autonomie en financiële bewegingsvrijheid. Dat stelt hen in staat een bijzondere positie in lokale netwerken van dienstverleners te verwerven, doordat ze minder aan regulering en korte-termijnbudgetten gebonden zijn. Woningcorporaties kunnen zo de drempel voor samenwerking verlagen met geld en initiatief.

Die redenering gaat natuurlijk alleen op, als blijkt dat coalities werken. Er is echter nauwelijks iets bekend over hoe de nieuwe samenwerkingsverbanden tussen corporaties en hun partners precies verlopen. Vooralsnog hebben weinigen diep in het hart van deze samenwerking gekeken.

Om die reden vroeg Futura ons een onderzoek te verrichten naar drie van dergelijke initiatieven. Het ging om samenwerking tussen corporaties, zorgaanbieders en welzijnsinstellingen in Roosendaal, Tilburg en Waalwijk/Kaatsheuvel. In Roosendaal werkt Aramis sinds enkele jaren samen met welzijnsorganisatie SIW in de aanpak van wijkproblematiek. De relatie tussen de organisaties is te typeren als een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. In Tilburg heeft WonenBreburg samen met welzijnsorganisatie De Twern en thuiszorgverlener Thebe een projectorganisatie opgericht, met als doel een samenhangend en toegankelijk aanbod aan woon-, zorg- en welzijnsdiensten te bieden. De samenwerking is bestendig via een formele samenwerkingsovereenkomst. Casade, een woningcorporatie actief in Waalwijk en omstreken, heeft enkele multifunctionele accommodaties opgezet (Pannenhoeve in Kaatsheuvel; BaLaDe in Waalwijk) waarbinnen verschillende typen dienstverleners samenkomen. In het verslag van het onderzoek hebben wij deze cases uitgebreider beschreven.<sup>4</sup> Hier gaan we slechts in op de belangrijkste bevindingen.

<sup>4</sup> Brandsen, T., Van den Munckhof, E.D.; Oude Vrielink, M.J., *Vitale Coalities in Wonen, Zorg en Welzijn*, Radboud Universiteit Nijmegen / Universiteit van Tilburg, 2007.

*Verder, en dit is nog spannender, biedt de samenwerking op het vlak van wonen, zorg en welzijn de kans om de burger weer centraal te stellen in de dienstverlening.*

## Waarom nu (pas) samenwerken?

Samenwerking op het vlak van wonen, zorg en welzijn is een belangwekkende ontwikkeling, om twee redenen. In de eerste plaats legt het een verbinding tussen de fysieke en sociale aspecten van problemen. In al het financiële geweld van de prachtwijken lijkt vergeten, dat veel winst kan worden behaald door bestaande middelen beter op elkaar af te stemmen, onder andere door het fysieke het sociale te laten ondersteunen en vice versa. Verder, en dit is nog spannender, biedt samenwerking de kans om de burger weer centraal te stellen in de dienstverlening. Traditioneel geldt in Nederland dat de burger zijn problemen en vragen netjes langs bureaucratische lijnen uiteen moet leggen: je bent niet ongelukkig, maar je hebt een huurachterstand, andere schulden, een slechte positie op de arbeidsmarkt, gezondheidsklachten en een sociaal isolement. Gelieve je voor deze problemen afzonderlijk tot de woningcorporatie, de gemeente, het CWI, huisarts en medisch specialisten en het welzijnswerk te wenden. Tot op zekere hoogte is dat onvermijdelijk. In de publieke sector moeten specifieke expertise en budgetten nu eenmaal in aparte kolommen worden ondergebracht, om ze te beschermen tegen de waan van de dag. Maar het is de vraag op welke manier en door wie de vertaalslag van deze bureaucratische specialismen naar het menselijke, ondeelbare leven gemaakt wordt. Door samenwerking kunnen lokale organisaties hierin een begin maken. Op het vlak van wonen, zorg en welzijn kunnen samenwerkingsverbanden ouderen bijvoorbeeld in één keer een levensstijl bieden. Dat concept kreeg in de jaren negentig al vorm via de woonzorgpakketten, maar wordt nu intensiever en breder doorontwikkeld.

Het is een belangrijk en veelbelovend initiatief. Het zou echter te ver gaan, om dit als een briljant nieuw idee te presenteren. Immers, tien, twintig jaar geleden werd ook gewezen op de noodzaak om sociale en fysieke problemen meer in samenhang te bekijken. Ook toen al legden burgers hun vragen bij instanties neer zonder oog voor de 'juiste' kanalen. De man die de kapotte deurknop kwam vervangen, kreeg veelal de klachten over vereenzaming en de verpauperende buurt over zich heen. Het verschil is dat nu steeds meer op dat soort vragen geanticipeerd wordt en dat de mogelijkheden die hier liggen

worden benut. Waarom gebeurt dat nu opeens wel, terwijl het vroeger niet van de grond kwam?

Het maatschappelijke klimaat heeft daar zeker toe bijgedragen. Er is minder schroom om problemen te benoemen en er is veel meer ruimte voor onorthodoxe benaderingen (denk bijvoorbeeld aan de Achter de Voordeur projecten, tien jaar terug nog ondenkbaar).<sup>5</sup> Tegelijkertijd zijn, althans in wonen, welzijn en zorg, de betrokken organisaties meer naar elkaar toe gegroeid. De eerder genoemde verbreding van activiteiten heeft er toe geleid, dat Nederlandse woningcorporaties zich steeds meer op het werkgebied van andere organisaties begeven, als partner en/of als concurrent. Verder heeft de verzelfstandiging ze de armslag gegeven om zich op dat punt ondernemend op te stellen. Het heeft overigens bij de meeste corporaties vrij lang geduurd, voordat ze dat ook daadwerkelijk deden. Wellicht kan worden gesteld, dat corporaties de 'puberfase' voorbij zijn: na een fase van in zichzelf gekeerd zijn, treden ze nu meer naar buiten. De organisaties vinden elkaar omdat andere organisaties ook zijn veranderd en qua visie naar de corporaties toe zijn gegroeid. Welzijnsinstellingen zijn door allerlei ontwikkelingen steeds meer gedwongen op basis van contracten en aanbestedingen te werken. Daardoor zijn ze naar eigen zeggen en volgens hun partners 'zakelijker' geworden. Ook voor instanties in de zorg geldt dat ontwikkelingen in hun eigen sector tot een zakelijker wijze van werken hebben geleid. De wenselijkheid van dergelijke ontwikkelingen is betwist, maar ze leiden er in elk geval toe, dat de affiniteit met corporaties groter wordt. Tenslotte hangt veel af van personen. Nieuwe generaties bestuurders groeien door, en zijn in bepaalde opzichten opener dan hun voorgangers. Wanneer de bestuurders van verschillende organisaties elkaar lang kennen en het klikt, dan kan er iets ontstaan, dan vindt men elkaar. Het is net het echte leven.

<sup>5</sup> Zie o.a. Cornelissen, E. & T. Brandsen, *Handreiking Achter de Voordeur: een verkennend onderzoek naar zeven grootstedelijke 'Achter de Voordeur'-projecten*, SEV, 2007.

## De ongrijpbaarheid van succes en falen

De samenwerking wordt met enthousiasme ingezet, er verstrijken enkele jaren, en dan begint het gemor. Voorafgaand en tijdens ons onderzoek kregen we verschillende boodschappen mee over het verloop van de samenwerking. Sommigen toonden zich teleurgesteld, ondanks de geboekte vooruitgang. Anderen vonden daarentegen dat het, ondanks kleine tegenslagen, eigenlijk prima ging. Opmerkelijk is dat al deze uitspraken over het algemeen nauwelijks steunden op concreet bewijs. Er waren weliswaar (soms) prestatie-indicatoren en evaluatiemomenten op projectniveau, maar niet voor de overkoepelende samenwerking. De beoordeling daarvan leek vooral intuïtief van karakter en kende geen feitelijke basis.

Het werd als lastig ervaren om te formuleren welke criteria gehanteerd zouden moeten worden. Wat gelden als 'normale' samenwerkingsproblemen? Welke zouden na de opstartfase voorbij moeten zijn en welke keren nadien nog terug? Als bepaalde problemen zich niet voordoen, is dat dan normaal of juist een bijzondere prestatie? En als ze zich wel voordoen, betekent het dat de samenwerking slecht gaat of hoort dat er gewoon bij? De onderzochte vormen van samenwerking in wonen-welzijn-zorg zijn echter betrekkelijk nieuw. Gemiddelde niveaus of standaarden die op bepaalde momenten in de ontwikkeling bereikt hadden moeten worden, zijn daardoor nog niet bepaald.

In de beginfase is deze onbepaaldheid een voordeel. Zij laat de ruimte om te experimenteren en geeft de verbindingen tijd om te rijpen, zonder dat de druk om op korte termijn resultaten te boeken te groot wordt. Zij voorkomt ook, dat deze resultaten enkel vanuit het bekende worden geformuleerd. Samenwerking biedt juist de kans om te leren en op basis van nieuwe inzichten de bakens te verzetten. Worden echter te snel te harde prestatieafspraken vastgelegd, dan gaat het gedrag zich daar naar richten en wordt vernieuwing in de kiem gesmoord.

Op langere termijn gaat onzekerheid over de einddoelen de samenwerking echter parten spelen. Zeker binnen corporaties, planners bij

uitstek, groeit een existentieel en nerveus gevoel van onzekerheid. Waarheen, waartoe? Men voelt zich ongemakkelijk bij het gebrek aan een ontwikkelingsperspectief. Hierin openbaart zich een wezenlijke dubbelzinnigheid. Enerzijds zijn een zekere openheid, flexibiliteit en onbepaaldheid nodig om de samenwerking vitaal te houden, zo blijkt uit de praktijk. Tegelijkertijd moet er na de beginfase voldoende duidelijkheid ontstaan voor de betrokken organisaties over het verloop van de samenwerking en de investeringen die deze vraagt – samenwerken is immers arbeidsintensief – en men wil daar graag op anticiperen.

Wat dat betreft is het in deze 'ménages á trois' als in menige relatie na een paar jaar: partners verlangen terug naar de verliefdheid van vroeger, toen alles nog zo simpel was, maar tegelijkertijd willen ze zich ook graag hechter verbinden (sommigen meer dan anderen). Eén van de grote opgaven van samenwerkingsverbanden is het vinden van een passend evenwicht tussen zekerheid en onzekerheid, tussen structuur en spontaniteit.

*Eén van de grote opgaven van samenwerkingsverbanden is het vinden van een passend evenwicht tussen zekerheid en onzekerheid, tussen structuur en spontaniteit.*

## De blik naar binnen

Wat zou een relatietherapeut in dit geval aanraden? Vermoedelijk eerst enige introspectie, een blik naar binnen: hoe sta ik hier in en wat kan ik beter doen? Dat zou ook corporaties niet misstaan, want het succes of falen van de samenwerking wordt voor een belangrijk deel *binnen* de betrokken organisaties bepaald. Er werd soms meer geklaagd over de eigen collega's dan over de partners. In een enkel geval werd er nadrukkelijk naar een ander niveau van de organisatie gewezen: dáár gaat het mis! Toch hebben we van dit laatste geen bewijs ontdekt. De mate van enthousiasme wisselde weliswaar afhankelijk van de personen met wie we spraken, maar door iedereen, op elk niveau, werd het belang van de samenwerking erkend. Het probleem was veel simpeler: collega's begrijpen elkaar niet altijd. Op verschillende niveaus halen mensen hun enthousiasme voor de samenwerking uit verschillende dingen en werken ze anders. Onbegrip daarover leidde tot het beeld, dat de anderen tegenwerkten of onredelijke eisen stelden. Laten we dit illustreren, voor het gemak uitgesplitst naar drie niveaus: bestuurder, werkvloer en middenmanagement.

Bestuurders van verschillende organisaties vonden elkaar in een gedeelde, abstracte visie op het werk, bijvoorbeeld over wat de rol van hun organisaties in buurten en wijken zou moeten zijn. Vaak kenden de betrokkenen elkaar al langer en 'klikte' het. Ze hadden een gedeelde geschiedenis in de stad of een vergelijkbare opleiding. Samen kwamen ze tot mooie ideeën en droegen hun organisaties op deze uit te voeren. Ze maakten zich er zorgen over, dat deze het niet snel genoeg oppikten.

Op de werkvloer speelde een ander verhaal. Daar vonden medewerkers van verschillende organisaties elkaar in de concrete problematiek, bijvoorbeeld doordat ze zich met dezelfde huishoudens bemoeien. Als bijvoorbeeld bleek dat de woningcorporatie te maken had met huurachterstanden bij hetzelfde gezin, dat in de wijk overlast veroorzaakt, dan lag het voor de hand om een gecoördineerde aanpak met de welzijnsinstelling te bedenken. Samenwerking kwam zo voort uit de praktijk. Toen vervolgens bestuurders met grootse plannen

kwamen, werd daar wisselend op gereageerd. Sommigen zagen het als een bevestiging van hun eigen initiatief, maar anderen dachten ‘waar komen ze nu weer mee?’ of ‘we doen dit toch al?’

Tussen deze twee bevond zich het middenmanagement, waar de samenwerking over het algemeen het moeilijkst van de grond kwam. Dit was ook het niveau, waar de meeste beschuldigende vingers naar wezen: ‘daar stukt het’. Toch hebben we ook daar veel enthousiasme voor de samenwerking aangetroffen. Er kwamen op dit niveau echter problemen samen, die door bestuurders en werkvloer niet interessant of te ingewikkeld werden gevonden, zoals het opstellen van een gedetailleerd jaarplan. Wat dat betreft leken veel van de praktische problemen van de samenwerking naar het midden van de organisaties te graviteren, waardoor daar de schijn van obstructie kon ontstaan. Wat mede speelde was dat op dit niveau het minste aantal ‘natuurlijke ontmoetingen’ plaatsvindt. Medewerkers verrichtten hun werkzaamheden nog vooral binnen de bestaande kolommen en deden de samenwerking ‘er bij’. De belangen van de samenwerking waren hier dan ook het minst direct zichtbaar.

## Kaders voor samenwerking

Tegelijkertijd waren er ook tekenen van een gunstige dynamiek tussen de niveaus. Daarbij bleek met name van belang, dat van bovenaf een duidelijk kader voor de samenwerking werd gesteld, dat initiatieven van onderop legitimeert en aandrijft. In de onderzochte cases kreeg dat kader verschillende vormen. In Waalwijk en Kaatsheuvel bestond het uit een gebouw, waarin verschillende partijen fysiek samenkwamen. In Tilburg was het een formele samenwerkingsovereenkomst tussen de drie betrokken organisaties. In Roosendaal was er geen formeel kader en werd het informeel gevormd door duidelijke signalen, die van bovenaf de organisaties in gestuurd werden. Elk kader impliceert een andersoortige dynamiek.

Het opzetten van een multifunctionele accommodatie vereist een planmatige aanpak, waarin het vastgoedproces een belangrijke katalysator is. Het dwingt om in een vroeg stadium concreet gestalte te geven aan hun voornemens. Dit brengt vaart in het proces en geeft de samenwerking een concreet gezicht. Het kan echter problematisch worden, wanneer de fysieke en de sociale kant van het proces een ander ritme kennen en elkaar daardoor in de weg gaan zitten. Ook is er het gevaar dat na oplevering van het gebouw, wanneer de drijvende kracht van het fysieke proces verdwijnt, de vitaliteit van het sociale proces eveneens wegzakt. Een multifunctionele accommodatie leidt niet vanzelf tot gemeenschappelijke projecten en er is het risico dat zij verwordt tot een bedrijfsverzamel pand.

In een samenwerkingsproces opgezet in de vorm van een opdrachtnemer – opdrachtgever relatie is niet het vastgoed, maar de gemeenschappelijke focus op (groepen) mensen de drijvende kracht achter de samenwerking. Partijen zoeken elkaar op voor de oplossing van concrete maatschappelijke opgaven. Door de probleemgerichte focus in een weinig geformaliseerde structuur steunt de vitaliteit van de samenwerking sterker dan bij multi-functionele accommodaties op lagere niveaus van de organisatie en wordt minder afhankelijk van strategische besluitvorming van het bestuur. Het biedt ruimte voor initiatieven van onderop, maar deze aanpak is uiteraard kwetsbaar als die ruimte niet benut wordt.

Een derde vorm is dat partijen hun samenwerking in een intentieverklaring vastleggen en nader uitwerken via een programmamanagement- of projectbureau. De intentieverklaring biedt een kader waarin doelstellingen en onderlinge verhoudingen worden uitgesproken. Het bureau vormt het aanspreekpunt voor de bestuurders en maken de vertaalslag naar de uitvoering. Naarmate de samenwerking vordert, kan het bureau haar accent verleggen van een uitvoerende naar een signalerende en programmerende functie. Deze structuur biedt houvast door een sterkere koppeling aan het bestuurlijke niveau, die de druk in stand houdt, en de mogelijkheid om projecten een impuls te geven via flexibele clustering en fasering. Het risico is dat teveel projecten binnen het kader van de samenwerking wordt gebracht, waardoor de meerwaarde verwaterd.

Typerend voor al deze vormen van samenwerking is dat het om een ruim kader ging. Op vrij abstract niveau werden doelstellingen en organisatieprincipes geformuleerd, met vervolgens veel vrijheid voor nadere invulling op projectniveau. Hiervan ging op zichzelf een stimulerende werking naar onderop uit. Het gaf medewerkers de ruimte om naar eigen inzicht de samenwerking verder vorm te geven. Voor zover dit uiteindelijk teleurstelling opleverde, had het niet zozeer te maken met de ruimte op zichzelf. De vrijheid en flexibiliteit werden juist gewaardeerd. Veeleer was zij het resultaat van uiteenlopende verwachtingen, zoals hierboven beschreven: de één had een andere, of snellere invulling voor ogen dan de ander. Zo verwachtten bestuurders meer initiatief van onderop (in de opzet van projecten) dan in de praktijk van de grond kwam.

## De blik naar buiten

De spraakverwarring binnen organisaties werd weerspiegeld in de relaties tussen organisaties. Het zou ook raar zijn, als er tussen instellingen met zo uiteenlopende achtergronden geen verschillen werden ervaren. Die leidden soms tot moeilijkheden en misverstanden in de samenwerking. Toen we daar op doorvroegen, kwamen er in genuanceerde en nette vorm allerlei clichés naar boven. Corporaties waren volgens hun partners planmatig ingesteld -logisch vanuit hun expertise met bouwprojecten. Deze planmatige aanpak was in bepaalde opzichten een voordeel, omdat ze goed in staat zijn processen te structureren. Het werd echter als storend ervaren, wanneer ze probeerden kaders op te leggen aan (sociale) processen, die daar niet geschikt voor zijn. Zo bleek dat de fysieke planning bij een multifunctionele accommodatie voorliep op de voorbereiding van de dienstverlening, waardoor bij de 'bouwers' enig ongeduld ontstond. Hun tempo en manier van werken kon echter niet één-op-één worden getransplanteerd naar het andere proces. Ook werd door sommigen ervaren, dat corporaties risicomijdend opereren.

De partners daarentegen, en met name de welzijnsorganisaties, waren volgens corporaties lang niet altijd gewend om projectmatig te denken en heldere afspraken te maken. Ze dachten teveel in wollige ideeën en maakten te laat de slag naar concrete acties. Het werd door de corporaties als een gebrek aan professionaliteit ervaren. Zorginstellingen werd verweten teveel in termen van budgetten te denken en te weinig oog hebben voor de lange termijn.

Pijnlijk was overigens dat andere partijen vooral aangaven dat corporaties van hen konden leren -niet andersom. Als zij werden gevraagd naar de toegevoegde waarde van de corporaties werden vooral het geld en de expertise in de bouw genoemd – dat wil zeggen, juist die zaken die corporaties niet over kunnen dragen. Al het werk in de wijken ten spijt, nog steeds overheerst het beeld van de stenenstapelaars. De woningcorporaties bleken zich daar niet altijd van bewust.

## Een gezamenlijke taal?

Waar medewerkers van verschillende organisaties, met name op de bovenste niveaus, elkaar vonden was – naar eigen zeggen – de ‘zakelijkheid’ en ‘resultaatgerichtheid’ van de partners van belang. Deze woorden kwamen bij herhaling terug. Als we dat letterlijk nemen is het discutabel, want zoals gezegd kenmerkte samenwerking zich juist door een gebrek aan meetbare resultaten, duidelijke termijnen en doelstellingen. Waar gaat het dan wel over?

Wat met zakelijkheid eigenlijk bedoeld werd was een vorm van correct procesmatig werken: het beeld bestond dat er duidelijke afspraken zouden kunnen worden gemaakt over resultaten; dat de partner zich aan die afspraken zou houden; dat direct gecommuniceerd kan worden. Verder lijkt het ook verband te houden met een gerichtheid op problemen, de wil om pragmatisch vorm te geven aan ideologische doelstellingen, zonder daarbij de ideologie te zeer te laten overheersen. De taal van procesmanagement blijkt de lingua franca van de lokale dienstverlening. Dat is belangrijk, want dat is iets waarop gericht gestuurd kan worden, bijvoorbeeld via gezamenlijke intervisie of door de ontwikkeling van cursussen procesmanagement, speciaal gericht op dit soort samenwerkingsverbanden.

Ook bleek uit het onderzoek hoe belangrijk ‘boundary spanners’ waren in het tolken tussen en binnen organisaties. Dat zijn personen die grenzen kunnen overschrijden, tussen verschillende organisatie-niveaus en tussen verschillende organisatieculturen. Zij spreken de verschillende ‘talen’ en zijn in staat brandjes te blussen. Het is moeilijk uit te leggen hoe ze daarin precies te werk gaan – het gaat veelal op gevoel – maar wat in ieder geval naar voren komt, is dat ze de belangen van de één weten te vertalen in termen van de belangen van de ander. Het ging dan ook om mensen met veel ervaring, vaak in verschillende sectoren, die vanuit verschillende perspectieven hadden leren kijken en onafhankelijk genoeg waren om problemen te kunnen aanpakken.

## Naar vitale coalities

Na dit overzicht van de bevindingen komen we terug bij het begin: samenwerking biedt corporaties een kans om hun professionaliteit verder te ontwikkelen. Om preciezer te zijn: professionaliteiten. Naast de expertise aan de fysieke kant kunnen nieuwe vormen ontstaan, specifiek aan de sociale kant en in de afstemming tussen de fysieke en sociale kanten van gebiedsontwikkeling. Om het abstracter te formuleren, de kansen van de provisiologica kunnen zo beter worden benut.<sup>6</sup> Een huis heeft twee kanten: het is kapitaal in steen en het is een onderdeel van een sociale ruimte. Als corporaties enig gezag ontwikkelen aan de sociale kant, kunnen zij zich wellicht tot op zekere hoogte ontworstelen aan de eenzijdige nadruk op de fysieke kant. Daarvoor hebben zij echter lokale partners nodig en het is dan ook essentieel om die coalities vitaal te houden.

Dat kan op twee manieren worden opgevat. De eerste is dat een lokale gemeenschap in staat is om steeds nieuwe coalities te genereren, als dat nodig is. Instanties zoeken elkaar op waar zich problemen voordoen, burgers verenigen zich, er wordt naar oplossingen gezocht en de problemen worden opgelost of tot bedaren gebracht. Vervolgens wordt de coalitie ontbonden en verplaatst de energie zich naar elders. Een andere interpretatie is dat een bestaande coalitie zichzelf steeds vernieuwt en voorkomt dat de samenwerking plichtmatig wordt.

In de praktijk gaat het natuurlijk om beide. Uiteraard moet steeds naar nieuwe vormen van samenwerking worden gezocht, naar gelang de problemen die zich voordoen. Het samenwerkingsverband moet geen doel op zich zijn. Tegelijkertijd is het een verspilling van energie om met moeite opgebouwde relaties te ontbinden, als het tijdelijk niet loopt of als de oorspronkelijke problemen minder belangrijk worden. De flexibiliteit om nieuwe problemen te lijf te gaan moet binnen de samenwerking worden gevonden.

<sup>6</sup> Helderman, J.K., *Bringing the market back in*, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2007.

Het in dit essay besproken onderzoek biedt hiervoor aanknopingspunten. De eerder genoemde gezamenlijke werkwijze ('taal') blijkt een cruciaal middel om samenwerking effectief vorm te geven. Organisaties kunnen zo leren elkaar te verstaan. Ook wijst het onderzoek op het belang van een duurzame vorm van projectorganisatie, die structuur biedt en tegelijkertijd voorkomt dat processen gaan stollen. Door enkele van onze respondenten werd de mogelijkheid van een fusie tussen de betrokken organisaties geopperd, maar dat heeft er in wezen niets mee te maken. Er kunnen goede redenen zijn om te fuseren, maar ze zijn niet geschikt om problemen rond menselijke verhoudingen op te lossen. Hoogstens worden die daardoor binnen de nieuwe organisatie getrokken. Veeleer ligt de oplossing in een netwerkorganisatie tussen de bestaande organisaties in, zonder duidelijke positie, zonder nadere formalisering en zeker zonder eenduidige regie. Vitaliteit laat zich niet dwingen en moet uit de organisaties worden gelokt. Dat kan niet als er een topzware structuur overheen ligt. Datzelfde geldt voor doelformulering en resultaatmeting: daar valt zeker terrein in te winnen, maar het mag nooit zover gaan dat de ruimte voor spontaniteit worden weggeorganiseerd. Dat kan, maar dan overleeft de samenwerking slechts korte tijd – daarna hoogstens op papier. Ook hier dwingt de vergelijking met een huwelijk zich weer op. In de corporatiesector zal deze strategie wellicht voor sommigen contra-intuïtief zijn, want het is vanouds een sector met vijftig-jarenplannen.

Hoe dan ook komt duidelijk uit het onderzoek naar voren, dat samenwerking cruciaal is voor de verdere ontwikkeling van de corporaties. Intensieve coalities met andere partijen nopen tot plaatsbepaling en maken soms pijnlijk duidelijk wat corporaties hun partners al dan niet te bieden hebben. Ook dwingen zij de corporaties nog eens goed naar hun eigen organisatie te kijken. De opgave voor de nabije toekomst is de meerwaarde van de samenwerking preciezer te benoemen en daarmee ook de potentiële meerwaarde van de eigen inbreng te bepalen. Samenwerking is de steen waarop de professionaliteit van de corporaties wordt geslepen.

*Intensieve coalities met andere partijen nopen tot plaatsbepaling en maken soms pijnlijk duidelijk wat corporaties hun partners al dan niet te bieden hebben.*

# Vertrouwen als basis voor een partnership

Leo Gerrichhauzen

## Het veranderde speelveld

De verhouding tussen woningcorporaties en gemeenten is vanouds een onderwerp van heftige discussie. Het speelveld, de spelregels en het spel zijn het afgelopen decennium sterk veranderd. De gemeenten zijn een aantal (financiële) sturingsinstrumenten kwijtgeraakt. Het toezicht is naar het Rijk gegaan. Ondanks deze veranderingen beschikt de gemeente nog over een repertoire van invloedsmiddelen. De woningcorporaties zijn in financieel opzicht sterker en onafhankelijker geworden. Ook zijn ze opgeschaald en hebben meer professionaliteit ontwikkeld. Onderling en met andere spelers is de concurrentie toegenomen.

Tegelijkertijd is er een belangrijke constante. Om prestaties te leveren zijn de partijen sterk afhankelijk van elkaar. Het zijn natuurlijke partners. De gemeente kan belangrijke delen van haar woonbeleid niet uitvoeren als de corporaties daar niet toe bereid zijn. Dit geldt ook voor de corporaties. In zekere zin is er sprake van een gearrangeerd huwelijk. De partijen zijn niet of slechts in beperkte mate in staat elkaar te selecteren, ze hebben ook geen mogelijkheid om te scheiden. Daardoor kan de onderlinge samenwerking als een verplichting worden ervaren in plaats van als een kans om betere woonoplossingen te bedenken. Sommige corporaties werken in meerdere gemeenten maar hebben in een of maximaal twee gemeenten zeer omvangrijke vastgoedposities in buurten en wijken. Gemeenten kunnen met betrekking tot specifieke locaties competities organiseren maar hebben in veel wijken en buurten met één of een beperkt aantal corporaties van doen. In die gebieden zijn de gevestigde eigendomsrechten bepalend voor de keuze van de herontwikkelingspartner. In feite worden de partijen met een herhaald dilemma van de gevangene geconfronteerd. De beste manier om dit dilemma op te lossen is kiezen voor constructieve samenwerking omdat dan het meeste maatschappelijke nut wordt gerealiseerd.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Robert Axelrod, *De evolutie van samenwerking*, 1990

In opdracht van Futura heb ik mij verdiept in de vraag hoe de corporaties die binnen Futura samenwerken de relatie met 'hun gemeenten' vormgeven. Welk spel spelen ze met elkaar? Spelen ze poker en proberen ze vooral hun eigen voordeel te incasseren of spelen ze patience en luisteren ze nauwelijks naar elkaar of is er sprake van bridge en wordt er open kaart gespeeld? Anders gezegd, wordt er gekozen voor een partnermodel en hoe zit het met het onderlinge vertrouwen?

De opbouw van het verhaal is verder als volgt. Eerst sta ik kort stil bij een onderzoek dat Binnenlands Bestuur heeft gehouden naar het vertrouwen van lokale wethouders in hun corporatie. Daarna sta ik stil bij het begrip vertrouwen. Vertrouwen wordt immers vaak beschouwd als het belangrijkste element van een goed werkbare relatie. Daarbij spelen ogenschijnlijk zachte sturingsinstrumenten als investeren in de onderlinge relaties een belangrijke rol. Als er sprake is van veel onderling vertrouwen kunnen partijen sneller tot een gemeenschappelijke inzet van middelen komen. Investeren in vertrouwen is dan ook een belangrijke voorwaarde voor een partnership. Vervolgens ga ik in op de veranderende relatie tussen gemeente en corporaties en op vier ideaaltypische relatiepatronen. Daarna ga ik in op enkele belangrijke basispatronen tussen de in Futura actieve corporaties en de betrokken steden. Vervolgens doe ik enige suggesties voor verbeteringen en maak ik tot slot de balans op.

*In tegenstelling tot het beeld wat in de landelijke politieke arena bestaat, worden de verhoudingen tussen de corporaties en de gemeenten door de wethouders als goed ervaren.*

## **Wethouders hebben vertrouwen in prestaties**

Het vertrouwen van de lokale bestuurders in 'hun lokale corporaties' groeit. Vorig jaar hield Binnenlands Bestuur een enquête onder 120 wethouders wonen.<sup>2</sup> In tegenstelling tot het beeld dat in de landelijke politieke arena bestaat, worden de verhoudingen tussen de corporaties en de gemeente als goed ervaren.

Bijna 90% van de wethouders is van mening dat er bij de woningcorporaties voldoende bereidheid is om te investeren in nieuwbouw. Wel vinden de wethouders dat de corporaties een actievere bijdrage kunnen leveren aan de leefbaarheid van de wijken waar ze actief zijn. Een van de geïnterviewde wethouders is zich er expliciet van bewust dat de gemeenten niet gebaat zijn bij 'het op de kast jagen' van de corporaties. Hij formuleert het als volgt: "Corporaties zijn strategische partners voor de komende dertig jaar, geen melkkoeien. Ik zeg niet dat het verkeerd is de druk wat op te voeren, want er zijn corporaties in het land die hun maatschappelijke doelstelling uit het oog zijn verloren. Ik waarschuw wel dat het improductief is om uit kinnesinne het geld van de corporaties af te nemen. Voor je het weet sta je in plaats van naast tegenover elkaar."<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Binnenlands Bestuur, 9 februari 2007

<sup>3</sup> *ibid.* De uitspraak is van de Maastrichtse PvdA wethouder Jacques Costongs.

## Twee kamerleden als ongelovige Thomassen

*De kamerleden Depla (PvdA) en Bochove (CDA) reageren echter onmiddellijk als ongelovige Thomassen wanneer zij met de resultaten van het onderzoek van Binnenlands Bestuur worden geconfronteerd. “Als iedereen zo tevreden is, maak ik mij zorgen”, aldus PvdA kamerlid Depla. De CDA-er van Bochove: “De VNG heeft als belangenbehartiger vorig jaar gesproken over instrumenten om corporaties te dwingen actie te ondernemen. Ik kan mij dus niet voorstellen dat wethouders nu zo tevreden zijn.”<sup>4</sup>*

Deze Maastrichtse wethouder pleit voor een krachtig partnership tussen de gemeente en woningcorporaties om de vraagstukken op het gebied van het wonen en de wijkvernieuwing aan te pakken. Een partnership waarin partijen verschillende verantwoordelijkheden, taken en rollen hebben maar dat uitgaat van gelijkwaardigheid van de partijen en van een samenwerking waarin de woningcorporaties als maatschappelijke ondernemingen ruimte krijgen om de vraagstukken op het gebied van het wonen op te lossen. Een partnership waarin de partijen op basis van wederzijds vertrouwen afspraken vastleggen in contracten waarin prestaties duidelijk benoemd zijn en waarin prestaties ook tot stand komen. In plaats van terug te vallen op de klassieke sturingsreflexen van de overheid is wederzijds vertrouwen het fundament van de coalitie. Wat is vertrouwen nu precies?

<sup>4</sup> *ibid.*

## Werken aan vertrouwen

In een fascinerende studie over het begrip vertrouwen schrijft de hoogleraar organisatie Nooteboom: ‘Vertrouwen is van alle tijden. Het is alomtegenwoordig en onmisbaar. Het is ook kwetsbaar voor verraad en onvoorwaardelijk vertrouwen is niet wijs. In de praktijk van menselijk verkeer heeft vertrouwen altijd al aandacht gekregen. Het is echter een glibberig en complex begrip’.<sup>5</sup>

Nooteboom onderscheidt vier dimensies waar ons vertrouwen betrekking op kan hebben. Het gaat in de eerste plaats om **intenties**. Is de andere partij voldoende toegewijd en welwillend? Staat hij voor zijn toezeggingen of gedraagt hij zich voortdurend opportunistisch? Integer handelen is een belangrijk deel van deze dimensie van vertrouwen. Voorspelbaarheid is een andere factor. In de tweede plaats **competenties**. Is de organisatie in staat om volgens de verwachting te presteren? Is hij voldoende professioneel en is de organisatie op orde, zijn dan relevante vertrouwensvragen. In de derde plaats het **leervermogen**. Hoe snel en effectief kan een organisatie bepaalde vraagstukken onder de knie krijgen? Dit is met name van belang bij vraagstukken waar een organisatie nog weinig prestaties heeft laten zien. De organisatie beschikt niet over een trackrecord waaruit blijkt dat zij een bepaalde prestatie kan waarmaken. Het leervermogen heeft echter ook te maken met het openstaan voor kritiek en feedback. Het goed naar de belangen van de andere partij kunnen luisteren en niet alleen de belangen van de eigen organisatie najagen. Tot slot gaat het om de **omstandigheden**. Zijn de marktomstandigheden bevorderlijk voor het waarmaken van de prestaties of werken ze juist tegen? Met name bij processen als wijkvernieuwing of de transformatie van een locatie die zich per definitie kenmerken door lange doorlooptijden kan er veel veranderen. Exogene factoren als de beschikbaarheid van subsidies kunnen van grote invloed zijn. Zicht op en kennis van de veranderende omstandigheden zijn dan ook van belang. Het goed volgen en bespreekbaar maken van de nood-

<sup>5</sup> Bart Nooteboom, *Vormen, grondslagen, gebruik en gebreken van vertrouwen*, Schoonhoven 2002, pag. 9

zakelijke aanpassingen in de aanpak van een project en traject zijn hierin wezenlijk.

Vertrouwen speelt een cruciale rol in relaties. Waar vertrouwen ontbreekt ontstaan verborgen agenda's, worden positie- en machtspelletjes gespeeld, wordt er defensief gecommuniceerd. Het leidt tot vastlopende onderhandelingen en hoge transactiekosten. Er wordt veel energie en tijd besteed aan het in de gaten houden van elkaar. Waar veel vertrouwen bestaat ontstaat energie. De relaties worden dan waardevol omdat ze gemeenschappelijk voordeel opleveren. Als het vertrouwen tussen partijen groeit dan neemt de snelheid van handelen toe, worden de kosten lager en worden er betere prestaties geleverd.<sup>6</sup> Er zijn drie verschillende bronnen voordeel die samenkomen in het begrip vertrouwen: betrouwbaarheid, wederkerigheid en verhaal kunnen halen.

Betrouwbaarheid is het eenvoudige idee dat iedere partij levert wat hij de ander heeft beloofd.<sup>7</sup> Daardoor worden zoekkosten (de kosten van het zoeken en doorlichten van geschikte partners), transactiekosten (de kosten van eindeloze onderhandelingen en het opstellen van gedetailleerde contracten) en monitoring kosten (het controleren of je partners doen wat ze hebben beloofd) beperkt. Naast de betrouwbaarheid is ook de norm van de wederkerigheid van belang. Met name voor de relatie tussen gemeente en corporatie een belangrijk beginsel. Beide partijen hebben een groot belang om een duurzame relatie tot stand te brengen. Ze zijn voortdurend op elkaar aangewezen om oplossingen te vinden voor de lokale woonvraagstukken. Ze kunnen mede daardoor een portfolio van deals in de tijd opbouwen. Een deal die op tijdstip 1 wordt gesloten en enkele nadelen heeft voor een van de partijen kan op een later tijdstip weer worden gecompenseerd. Zij kunnen samen proberen om voor de buurten en wijken in hun stad zoveel mogelijk maatschappelijke waarde te scheppen en de eventuele financiële voordelen die uit de daarbij noodzakelijke transacties voortvloeien weer terug te ploegen in hun

*Waar vertrouwen ontbreekt ontstaan verborgen agenda's, worden positie- en machtspelletjes gespeeld, wordt er defensief gecommuniceerd.*

<sup>6</sup> Stephen M.R. Covey, *The speed of trust*, NY 2006

<sup>7</sup> M. Watkins, *Slagen als onderhandelaar*, 2006, pag. 63 en 64

stad. Tot slot is het van belang dat partijen verhaal kunnen halen wanneer verplichtingen niet worden nagekomen. Het is van belang om goede mechanismen te ontwikkelen om conflicten te kunnen oplossen en patstellingen te kunnen doorbreken. In de relatie tussen gemeente en woningcorporaties zit hier een van de manco's.

Juist bij spelers als de gemeente met zijn voortdurende rol en positieveranderingen en de Futuracorporaties is het van belang om voortdurend aan het onderlinge vertrouwen te werken. Het is immers bekend dat hoe kleiner het onderlinge vertrouwen is hoe omvangrijker contracten worden. Daarnaast kunnen door opportunistisch of incompetent gedrag van een van de partijen ernstige vertragingen in processen ontstaan. Vertrouwen houdt per definitie in dat men zich kwetsbaar wil opstellen en dat men bepaalde marges van onzekerheid aanvaardt. Werken aan vertrouwen veronderstelt dat men de onderlinge relaties bespreekbaar maakt. Het is van groot belang om zicht te krijgen op elkaars referentiebeelden, mogelijkheden en grenzen. Werken aan vertrouwen is het managen van wederzijdse verwachtingen. Veel voorkomende kortsluitingen in de relaties zijn het gevolg van projecties waarin doelen aan een andere partij worden toegedicht die niet getoetst worden of dat men gedrag dat in het verleden bestaan heeft extrapoleert naar de toekomst. Aan de andere partij worden dan verborgen agenda's toegekend. "Als het over vertrouwen gaat, denken we bijna altijd aan de betrouwbaarheid van de *ander*".<sup>8</sup> De andere partij wordt dan een gemakkelijke zondebok zonder het eigen organisatiegedrag kritisch te beoordelen.

8\_R. Fisher, S. Brown, *Met open vizier*, 1989, pag. 113

## Over de veranderende relatie tussen gemeente en corporaties

In de handreiking die de VNG onlangs uitbracht over de totstandbrenging van woonvisies en prestatieafspraken wordt een aantal spelveranderingen wat preciezer benoemd.<sup>9</sup> De gemeente beschikt over veel minder financiële stuurmiddelen dan in de jaren negentig. De zilveren koorden tussen gemeente en woningcorporatie zijn verdwenen. In zekere zin zijn de rollen zelfs gekanteld. In toenemende mate is de gemeente de vragende en verleidende partij geworden. Woningcorporaties verstrekken 'subsidiës' (onrendabele toppen) om het wonen betaalbaar te maken of buurten leefbaar te houden. Deze verandering is het gevolg van de succesvol verlopen financiële verzelfstandiging. In het onderhandelingspel tussen gemeente en corporaties blijven deze onrendabele toppen echter een bron van spanningen. Veel woningcorporaties willen voor deze onrendabele toppen gecompenseerd worden. Ook de Futuracorporaties proberen steeds een mix van onrendabele en rendabele projecten te ontwikkelen. Veel gemeentebesturen zien de onrendabele top echter in toenemende mate als een gevolg van de veranderende rolverdeling. Zij zien het als een kerntaak van de corporaties om betaalbaar wonen mogelijk te maken. Bovendien hebben zij het beeld dat de corporaties vermogend genoeg zijn. Een van de gevolgen hiervan is dat de sociale grondprijzen onder druk staan.

Ook de grondmarkt is sterk veranderd.<sup>10</sup> Tot voor kort had de lokale overheid de teugels op deze markt stevig in handen. Via de gronduitgifte had zij een sterk sturende rol. De posities op de grondmarkt zijn gewijzigd. Marktpartijen nemen vooral in uitleglocaties en transformatiegebieden grondposities in om langs deze weg bouwclaims op te bouwen. In de herstructureringsgebieden hebben de corporaties weer veel grondposities. Daarnaast voeren ook steeds meer woningcorporaties een actief grondbeleid. Tegelijkertijd is het gemeentelijk

9\_ H. Wilhelm, S. Reith, *Handreiking van Woonvisie tot prestatieafspraken*, VNG, 2006

10\_G. de Kam, *Grondbeleid belangrijk fundament onder prestatieafspraken*, B&G, juli/augustus 2007

grondbeleid verzakelijk. Europese spelregels leiden ertoe dat de gemeente de gronduitgifte vaak dient aan te besteden. Verder wordt de gemeente door de komst van de nieuwe grondexploitatiewet beter in staat gesteld een faciliterend grondbeleid te voeren. Daarnaast is het grondbedrijf voor veel gemeenten een wezenlijke bron om inkomsten te verwerven. Veel spanningen tussen de partijen hebben met deze gewijzigde rollen te maken.

Ook hebben de marktpartijen bij het realiseren van het lokale bouwprogramma een belangrijke rol verworven. Het aandeel van de bouwproductie die door middel van woningcorporaties tot stand komt is beperkter van omvang. Tot slot wordt het beleidsveld wonen veel breder gedefinieerd. Het gaat om veel meer dan het realiseren van een bouwopgave. Naast de motorfunctie in de woningmarkt zijn corporaties ook gangmakers in wijkvernieuwing waarin ze naast de fysieke opgave ook proberen om de sociale agenda inhoud te geven, onder meer op het gebied van wonen, welzijn en zorg.

## Veranderende positie gemeente

In de handreiking van de VNG worden twee conclusies getrokken die ook voor ons betoog van belang zijn. In de eerste plaats wordt vastgesteld dat de gemeente voor de uitvoering van haar woonbeleid niet meer beschikt over macht en dat het van haar gezag afhangt of zij erin slaagt haar beleid tot uitvoering te brengen. In de tweede plaats is zij op het gebied van wonen niet langer de partij die over verorderende bevoegdheden beschikt maar een netwerker die door onderhandelingen en samenwerkingsrelaties resultaten kan boeken. Hier gaat het dus om de bekende regierol van de gemeente. Die rol heeft zowel een interne alsmede een externe component. De gemeente is immers een complexe matrixorganisatie. Zij is een samenstel van posities, rollen, belangen en arena's. Zij is onder andere beheerder van de openbare ruimte, ruimtelijke ordenaar, handhaver, armoedebestrijder en economische ontwikkelaar. Het organiseren van de interne achterban in een gemeente is minstens zo ingewikkeld als het organiseren van de externe partijen die betrokken zijn bij het ontwikkelen en uitvoeren van beleid. Voor de relatie met de woningcorporatie is dit van grote betekenis omdat deze speler op steeds meer domeinen actief is. Voor wat betreft de interne arena is het van belang een goed onderscheid te maken tussen de politieke arena waarin sinds de dualisering de rol van de gemeenteraad sterk veranderd is en de bestuurlijke/ambtelijke arena's. In deze laatste arena's is een onderscheid te maken in de fysieke arena en de sociale arena. In de praktijk is er sprake van een fijnmazige werkverdeling. In veel literatuur wordt benadrukt dat in de interne arena het belang van het wonen aan betekenis heeft ingeboet. De professionaliteit op dit terrein is afgenomen. De Vromraad spreekt daar in haar recente advies duidelijke en verontrustende taal over.<sup>11</sup> Voor het succesvol implementeren van de gewenste veranderingen op het speelveld wonen is het van groot belang dat met name de interne en externe coördinatie door de gemeente goed opgepakt wordt.

*11\_Vromraad, Tijd voor keuzes; perspectief op een woningmarkt in balans, Den Haag 2007, pag. 95*

## Veranderende positie corporaties

Veranderingen volgen elkaar in hoog tempo op. Verandering is de constante in ons bestaan. Dit geldt ook voor de maatschappelijke positionering van de woningcorporaties waarover de laatste jaren een maatschappelijk en politiek debat plaatsvindt. Van de in de anonimiteit opererende organisaties zijn de corporaties voorpagina-nieuws geworden. De legitimiteit van woningcorporaties is niet vanzelfsprekend maar dient door prestaties verworven te worden. De missie is de brede zorg voor de kwaliteit van het wonen en leven in buurten en wijken. De woningcorporaties staan voor een aantal uitdagingen waar maatschappelijke prestaties verwacht worden. In de eerste plaats wordt verwacht dat woningcorporaties weer motoren van de woningmarkt worden door voldoende te bouwen. Daarnaast worden zij ook gezien als gangmakers in de wijkvernieuwing en versnellers van de vermaatschappelijking van de zorg. Voorts zijn ze belangenbehartigers voor verschillende specifieke doelgroepen waarbij ook een 'empowerment' van deze groepen van belang is. De investerings- en prestatiedruk is hoog. Soms vertonen overheden en andere belanghebbenden het gedrag dat ook bij hedgefondsen gebruikelijk is. Dit betekent dat woningcorporaties zelf heel goed hun financiële grenzen en mogelijkheden inzichtelijk dienen te maken. Het is leren besturen onder grote maatschappelijke en financiële druk. Hier ligt de grootste nieuwe uitdaging voor de corporatiebestuurders, met name ook in hun relatie met gemeenten. In dit veranderende speelveld maken corporaties verschillende keuzen. Sommigen houden hun focus op een beperkt geografisch speelveld. Andere corporaties kiezen voor schaalvergroting en proberen in meerdere gemeenten posities op te bouwen. De onderlinge concurrentie tussen corporaties is daardoor ook toegenomen. De relaties met de gemeenten worden hierdoor ingewikkelder. Er is sprake van zowel coöperatieve als competitieve relaties.

*Soms vertonen overheden en andere belanghebbenden het gedrag dat ook bij hedgefondsen gebruikelijk is. Dit betekent dat woningcorporaties zelf heel goed hun financiële grenzen en mogelijkheden inzichtelijk dienen te maken.*

## Vier relatietypen

Ideaaltypisch kenmerken de relaties tussen gemeenten en woningcorporaties zich door vier patronen: hiërarchie, competitie, onderhandelen en samenwerken. Bij **hiërarchische sturing** heeft de lokale overheid wel degelijk doorzettingsmacht. Bestemmingsplannen zijn er een typisch voorbeeld van. Wel worden bij de totstandkoming van deze 'verordeningen' steeds meer de belanghebbenden betrokken. Er is dus meer en meer sprake van een onderhandelingsplanologie. De culturele genen van veel gemeentelijke organisaties zijn echter nog steeds doordrongen van een hiërarchische mentaliteit. Jan van der Schaar formuleert het als volgt: "Wel zijn veel lokale politici van mening dat de corporaties de lokale volkshuisvestingsagenda, zoals door de gemeenteraad vastgesteld of vastgelegd in een beleidsvoornemen van het college van B&W, zouden moeten dienen. Men kiest dus voor een rol als principaal." <sup>12</sup> Met name bij de vertaling van het woonbeleid in prestatieafspraken is dit een contraproductieve benadering. Prestatieafspraken zijn immers instrumenten in een horizontale, gelijkwaardige verhouding tussen gemeente en corporaties. Ook te diepgaand interveniëren in de opdrachtgevende rollen van woningcorporaties kan tot botsingen leiden. De leidende rol van de gemeente bij het ontwikkelen en vaststellen van een woonvisie wordt door iedereen aanvaard mits er voldoende inbreng van andere partijen kan plaatsvinden. In een aantal gevallen is de hiërarchische en verordenende rol van de gemeente functioneel. Het is dan zaak die rol te herkennen en te erkennen.

In toenemende mate maakt de gemeentelijke overheid ook gebruik van de mogelijkheid om **competities** tussen partijen te houden. Op het gebied van welzijn en zorg zijn de aanbestedingen van de WMO er een voorbeeld van. Ook locaties worden regelmatig getenderd. Deze vormen van competitie kunnen de bestaande samenwerkingsrelaties onder druk zetten. In die competitities ligt de focus dan teveel op prijsconcurrentie en wordt er te weinig gekeken wat de effecten

12 J. van der Schaar, *Verzelfstandiging van woningcorporaties; dynamiek in beleid en organisaties*, Rigo, 2006, pag. 4

van de competitie voor andere trajecten kunnen zijn of voor de wat langere termijn. De schaduw van de toekomst wordt dan veronachtzaamd. Door de brief van Dekker is ook het bieden op woonvisies op de agenda gekomen. Deze biedingen kunnen versterkend werken op het tot stand brengen van werkbare verhoudingen. Er zijn tot nu toe weinig ervaringen mee opgedaan. Er loopt een experiment van de SEV waaraan ook de stad Breda deelneemt. Een van de doelen van het experiment is om meer te sturen op maatschappelijk rendement.

Verder is **onderhandelen** van belang. Bij onderhandelen denken mensen al snel aan handje klap op een automarkt. Dit is het dealgerichte onderhandelen. Het gaat daarbij vaak om eenmalige transacties met partijen waarmee je in de toekomst niet meer te maken krijgt. Mede als gevolg van hun geografische binding zijn woningcorporaties en gemeenten bijna voortdurend op elkaar aangewezen. Het gaat dus om vormen van onderhandelen waarin je elkaar bijna dagelijks tegenkomt. Betrouwbaarheid is dan een kritische succesfactor. Daarnaast is het van wezenlijk belang om oog te hebben voor de reële belangen van de andere partij. Het gaat dus ook om inclusief denken en handelen. Relatiegericht onderhandelen is van groot belang omdat op die manier het wederzijdse vertrouwen sterk toeneemt. Dealgericht onderhandelen kan daarentegen het wederzijdse vertrouwen doen afnemen. Bij dealgericht onderhandelen gaat het om het incasseren van zoveel mogelijk voordeel, ook als dat schadelijk is voor de relatie. Tegenover dealgericht onderhandelen staat het relatiegericht onderhandelen. Hierin gaat het om het scheppen en incasseren van maatschappelijk rendement in een coalitie. Van belang hierbij is ook om de uitvoerbaarheid van voorstellen tot een gedeelde verantwoordelijkheid te maken.

Van **samenwerking** is sprake wanneer partijen proberen om een gemeenschappelijk doel te realiseren. De belangen van de partijen lopen in een dergelijk geval parallel. Een gezamenlijk ontwikkelingsbedrijf is er een voorbeeld van. Op tal van gebieden wordt er geprobeerd om ketensamenwerking op gang te brengen. Voorbeelden zijn te vinden op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Dit type van ketensamenwerking komt alleen van de grond als oplossing voor een dominant (keten)probleem. Er wordt dan samengewerkt

op basis van door alle betrokken partijen herkende en erkende problemen. Een dominant (keten)probleem is een vraagstuk waarvan alle betrokken partijen last hebben of een voordeel verwerven en dat alleen door samenwerking kan worden opgelost. Constructieve samenwerking is alleen mogelijk met partijen die zowel halen als brengen. De bereidheid tot samenwerking wordt onder meer gevoed door:

- Gelijkwaardigheid: er is niet een partij die anderen de wet voorschrijft;
- Bescherming kernwaarden: het samenwerkingsproces stelt geen eisen aan een van de partijen die zij niet kan honoreren omdat het in strijd is met een kernwaarde van de betrokken organisatie;
- Voortgang en inhoudelijke kwaliteit: bij de partijen is er sprake van een gedeeld urgentiegevoel, er is slagkracht en er worden resultaten geboekt die op eigen kracht niet te realiseren zijn.

## Futura in de Brabantse stedenrij: opvallende patronen en ontwikkelingen

### Groeiend vertrouwen

“Wij, samenwerkende partijen in het wonen, vinden dat wij ons niet moeten beperken tot het maken van gezamenlijk woonbeleid. Om de doelen te realiseren gaan we de bakens verzetten: wij verplichten ons tot het doen!” (Manifest van het doen, maart 2006) Het ‘manifest van het doen’ is een katalysator geweest om de bestaande verhoudingen in Waalwijk te moderniseren. Samenwerken en vertrouwen zijn daarbij sleutelbegrippen.

In Breda heeft de alliantie voor het wonen zo’n katalyserende functie vervuld. In deze stad zijn de verhoudingen tussen de drie corporaties en de gemeente lange tijd moeizaam geweest. De belangen en doelen van de eigen organisatie stonden centraal. Er was weinig samenwerkingsbereidheid. Er waren tal van conflicten en incidenten. De betrokken organisaties speelden veelal patience of poker. Ze waren er niet op gericht om gezamenlijk doelen te realiseren. Het resultaat veel loopgravengevechten. In plaats van door vertrouwen werden de relaties gekenmerkt door onderling wantrouwen. Met het sluiten van de alliantie van het wonen (2004) is dat patroon doorbroken. Hierna is op tal van terreinen vooruitgang geboekt. De partijen hebben de alliantie voor het wonen (een vuistdik document) inmiddels geëvalueerd en hebben besloten hun samenwerking te verdiepen en te moderniseren.

In de woonvisie van Tilburg wordt duidelijke taal gesproken over de veranderende rol van de gemeente op het gebied van het wonen. “De gemeente kan en moet zich meer concentreren op indirecte sturing door voorwaarden te scheppen, zowel beleidsmatig als fysiek. Onderdeel hiervan is een heldere visie en programmering die (vroegtijdig) wordt gecommuniceerd”. De samenwerkingsbereidheid tussen de gemeente en de corporaties is groot.

Deze drie voorbeelden zijn gemakkelijk uit te breiden. In elke stad in de Brabantse stedenrij is de samenwerkingsbereidheid tussen gemeente en corporaties hoog. Er is veel en intensief onderling

verkeer. Het onderlinge vertrouwen is aanwezig maar verschilt per stad. Opvallend is dat de partijen nauwelijks van inzicht verschillen over de gewenste beleidsontwikkelingen maar dat hun grote twijfels zitten in het vermogen van zowel de gemeente als van de corporaties om die voornemens ook uit te voeren. Welke patronen vallen verder op?

### **Uitstekende toegang tot gemeentelijke arena's**

Alle corporaties hebben uitstekende toegangen tot de gemeentelijke beslissers en arena's. Op alle sporten van de gemeentelijke invloedsladder bestaan er contacten. Ambtelijk met projectleiders en directies, bestuurlijk met wethouders en raadsleden. Hierdoor zijn corporaties in staat om het gemeentelijk beleid effectief te beïnvloeden. Mede door de domeinverbreding is het aantal contactpunten nog toegenomen. Er zijn weinig andere organisaties die een even sterke positie innemen. Corporaties zijn zich onvoldoende bewust van de kansen en mogelijkheden die hierdoor ontstaan. Ze kunnen daardoor ontwikkelingen in gang zetten maar ook verkokeringen in het beleid bespreekbaar maken. Ook zijn ze in staat om de belangen van hun 'bewoners' te behartigen. Met deze kansen dient meer bewust te worden omgegaan.

### **Domeinverbreding: werken aan een brede maatschappelijke agenda**

Alle corporaties zijn bezig hun werkdomen te verbreden. Het maatschappelijk ondernemerschap van de corporaties komt steeds meer uit de verf. De corporaties werken aan een brede maatschappelijke agenda. Naast het klassieke vraagstuk van het verbeteren van de toegankelijkheid van de woningmarkt voor kwetsbare huishoudens werken de corporaties nu ook actief aan de leefbaarheid en aan maatschappelijk vastgoed. Ze nemen initiatief en proberen de gemeentelijke arena's actief te beïnvloeden. Door die domeinverbreding krijgen zij met steeds meer onderdelen van de gemeentelijke organisatie te maken. Van beleidsvolgers worden zij agendasetters. Het 'manifest van het doen' is daar een aardig voorbeeld van. De timing ervan sloot exact aan op de politiekdemocratische vierjaarscyclus waar de gemeente per definitie mee te maken heeft. Hierdoor werd het manifest ook een belangrijke bouwsteen van het nieuwe coalitieakkoord. Deze cyclus vormt een kernwaarde van de gemeentelijke democratie.

Klagen over deze cyclus is dus contraproductief. Het effectief leren beïnvloeden van deze cyclus is een noodzakelijke competentie voor de corporatie.

### **Investeren in een lokale 'woonbibliotheek'**

Naast het werken aan een brede maatschappelijke agenda investeren corporaties ook in toenemende mate in wat je een lokale 'woonbibliotheek' zou kunnen noemen. Voor het effectief kunnen inspelen op marktontwikkelingen is kennis van die markt nodig. Hetzelfde geldt voor de processen van wijkvernieuwing of het organiseren van nieuwe arrangementen op het gebied van wonen, welzijn en zorg. In bijna alle steden investeren corporaties in marktonderzoeken die in heel veel gevallen in samenwerking met de gemeente worden uitgevoerd. Hierdoor bouwen ze ook aan het ontwikkelen van een gedeeld referentiekader, in samenwerkingstrajecten van enorm belang. Gemeente en corporatie kijken met een andere bril naar dezelfde ontwikkelingen. Ze interpreteren ontwikkelingen en feiten anders. Door samen te werken aan een lokale 'woonbibliotheek' kunnen verschillen van inzicht gemakkelijker overbrugd worden. Partijen kunnen deze 'woonbibliotheek' nog actiever benutten en uitbouwen.

### **Co-producties en prestatieafspraken**

In alle steden worden de corporaties intensief geconsulteerd en betrokken bij het tot stand brengen van woonvisies en wijkvisies. In toenemende mate hebben de gemeentelijke overheden de rol van de corporaties als een gezaghebbende partij erkend. Hoewel het maken van prestatieafspraken niet verplicht is, zijn in alle steden prestatieafspraken tot stand gebracht. Het gaat daarbij in feite om een set van afspraken. Naast raamovereenkomsten zijn er individuele overeenkomsten. Daarnaast zijn er samenwerking- en projectovereenkomsten ten aanzien van transformatie en herstructureringsprojecten. Het grootste aandachtspunt in deze trajecten is de uitvoeringsgerichtheid. De contracten zijn een stapeling van mooie voornemens, er wordt te weinig op de uitvoering gestuurd. Er staan nauwelijks sancties op het niet nakomen van de afspraken. Een verdere verzakelijking van deze afspraken is gewenst.

### **Specifieke coalities**

“In courage werken onder andere de gemeente, de politie en justitie samen. Onze bijdrage is vastgelegd in een convenant. Gezamenlijk pakken we criminaliteit en drugsoverlast aan”, schrijft Aramis in haar Aramissie 2006. Deze aanpak wordt ook in veel andere steden toegepast. Het is een voorbeeld van een intensief samenwerkingstraject waarin een dominant ketenprobleem bestaat dat door samenwerking effectief wordt aangepakt.

### **Gescheiden ruimtelijke arena's**

In bijna alle steden zijn er verschillende ruimtelijke arena's waarin andere invloedsverhoudingen en verbindingen bestaan. In de herstructureringslocaties hebben de woningcorporaties een sterke positie, in uitbreidings- en transitielocaties zijn dat vaak marktpartijen. Hierdoor ontstaan in de vertrouwensrelatie met de woningcorporaties soms fricties. Fricties die voortvloeien uit gewijzigde omstandigheden waardoor afspraken in contracten feitelijk niet waargemaakt kunnen worden of intentionele fricties omdat het idee ontstaat dat bepaalde vormen van locatieontwikkeling waarin marktpartijen dominant zijn meer prioriteit van de gemeentelijke organisatie krijgen.

### **Bijzondere initiatieven**

Zonder uitputtend te willen zijn valt nog een aantal zaken op. Om de bouwproductie aan te jagen heeft Casade een 1000-woningenplan opgesteld. Om de uitvoering te borgen is een professional in dienst genomen die bij de gemeente is gedetacheerd. Hij is dus onderdeel van de gemeentelijke 'machine'. Zijn taak is om de voortgang van de bouwproductie van de corporaties aan te jagen. Knelpunten worden bestuurlijk besproken.

Om de financiële grenzen en mogelijkheden beter in beeld te brengen werkt Domein met de transparantiemethodiek. Deze door de SEV ontwikkelde methodiek schetst een beeld van de investeringscapaciteit van de corporatie. Het kan een hulpmiddel zijn in de onderhandelingen met lokale overheden. De financiële grenzen en mogelijkheden worden daardoor beter bespreekbaar.

### **Het afstemmen van jaarcycli**

De investerings- en begrotingscycli van zowel gemeente als corporaties kennen een ander ritme. In de praktijk hebben partijen hier te weinig oog voor. Het creatief omgaan met die cycli is van groot belang. Op de verschillende terreinen van de gemeentelijke overheid worden op een verschillende manier investerings- en bestedingsbesluiten genomen. Investeringsbesluiten over het vervangen van riolen of reconstructies van wegen doorlopen een ander ritme dan beslissingen over de inzet van WMO gelden. Het tijdig anticiperen op deze cycli is van belang. In Waalwijk wordt om die reden gewerkt aan een gemeenschappelijke agendavorming. Dit geschiedt in een vaste jaarlijkse cyclus. Een jaar voorafgaand aan het feitelijke investeringsjaar wordt in het voorjaar een conferentie gehouden. Alle geledingen krijgen een rol variërend van de professionals die het beleid voorbereiden en uitvoeren tot en met de bestuurders, toezichthouders en raadsleden. Op deze wijze wordt in een vroegtijdig stadium gewerkt aan het vaststellen van een gemeenschappelijke werkagenda en krijgen partijen de tijd om maatregelen te treffen om de uitvoering te borgen.

## Vernieuwing van het spel: heldere ambities en spelregels formuleren

Het is een verantwoordelijkheid van de gemeente om via een woonvisie richting te geven aan de maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van het wonen. Aan zo'n woonvisie wordt een viertal basiseisen gesteld. In de eerste plaats dient er sprake te zijn van een goede analyse en onderbouwing. Een gedegen kennis van de ontwikkelingen in de woningmarkt en van wijken en buurten is van groot belang. In de tweede plaats is het essentieel dat ook de kennis en de ervaringen van andere partijen, waaronder die van de woningcorporaties, gemobiliseerd worden. Een actieve inbreng van deze partijen in het proces van de totstandkoming verhoogt de kans op de uitvoerbaarheid van de visie. In de derde plaats is het van belang om een prikkelende ambitie te benoemen. Dit vraagt om een sturingsperspectief waarbij het van belang is dat invloedrijke spelers bereid zijn middelen te investeren in de uitvoering van de visie. Tot slot is het van wezenlijk belang om de uitvoerbaarheid van de woonvisie te borgen. Het is daarbij zaak dat de gemeente eerst in eigen huis orde op zaken stelt. Is er voldoende personele capaciteit beschikbaar om alle uit de woonvisie voortvloeiende projecten te realiseren, is dan bijvoorbeeld een wezenlijke vraag.

Om deze processen in goede banen te leiden is het een belangrijke taak voor de gemeente om als een soort marktmeester te functioneren. Het is van belang om de spelregels waarlangs de woonvisie gerealiseerd wordt zo helder mogelijk te benoemen.

Op welke terreinen wordt gekozen voor competitie en waar ligt samenwerking voor de hand? Hoe worden spelers geselecteerd en welke condities schept de gemeente? Transparantie en de voortdurende bereidheid inzicht te bieden in de financiële (on)mogelijkheden is daarbij ook essentieel. Door heldere spelregels groeit het vertrouwen van de spelers.

## De contractvorming verbeteren

Door te werken aan vertrouwen kunnen de processen van contractvorming soepeler verlopen. In dit proces van verbeterde contractvorming kunnen biedingen naast de klassieke onderhandelingen een rol spelen. Die biedingen zijn vooral een middel om het onderhandelingsproces beter te structureren en om de onderhandelingen minder vrijblijvend te maken. Een bieding is dan een stap om te komen tot een zo goed mogelijke overeenkomst. Een overeenkomst die partijen bindt en die aangeeft onder welke condities bepaalde producten en diensten worden geleverd. Die biedingen kunnen betrekking hebben op de woonvisie in zijn geheel of op bepaalde onderdelen daarvan. De biedingen kunnen door een corporatie worden gedaan of in concurrentie.<sup>13</sup>

Indien gekozen wordt voor een proces van bieden is het van belang om het bod goed af te bakken. Ook is het essentieel dat er sprake is van een evenwichtige mix van rendabele en niet rendabele elementen. Het experimenteren met dit type processen kan tot betere prestaties leiden. Het is echter geen Haarlemmer wonderolie. Minstens zo belangrijk is het werken aan de uitvoerbaarheid van de voorstellen. Bij het sluiten van contracten is dan het beginsel van de wederkerigheid van groot belang. Wederkerigheid is de verwachting dat er in de loop van de tijd over en weer zal worden gegeven en genomen en dat de balans niet bij iedere deal helemaal gelijk hoeft te zijn. Daarnaast is het van belang om verhaal te kunnen halen. Veel contracten zijn te vrijblijvend. Het kunnen afdwingen van overeenkomsten wanneer een van de partijen in gebreke blijft is essentieel. Naar analogie van de arrangementen met marktpartijen is het aan te bevelen om te werken met de trits intentie-, samenwerking- en realisatie-overeenkomsten. Van grof naar fijn dus met steeds minder vrijblijvendheid en meer verplichtendheid. Daarnaast is het van belang om de uitvoering veel beter te volgen dan nu het geval is. De uitvoerbaarheid van de plannen dient een gedeelde verantwoordelijkheid te zijn. Naast planvorming dient planuitvoering voortdurend op de agenda te staan. Alleen dan komen prestaties tot stand.

<sup>13</sup> J. Deuten, *Bieden op de gemeentelijke woonvisie*, Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, 2007/3 pag. 28

## Tot slot

Een sterk partnership van gemeente en woningcorporatie ontstaat alleen als er voldoende vertrouwen is in elkaar. Vertrouwen ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om een investering in de relatie. Net als in een huwelijk dus. Het is daarbij van belang dat geen van de partijen op de ander gaat zitten wachten. Zelf initiatief nemen om de relatie te versterken. Durf ook te experimenteren. Breng professionals uit beide organisaties bij elkaar en laat ze een agenda van de toekomst maken. Creëer verrijkende gemeenschappen die buiten de grenzen van de eigen organisatie kunnen denken. Durf de klassieke hiërarchische sturing los te laten. Kortom, durf te vertrouwen.

# Wijkgericht werken: competenties

Anita Hendrikse  
Pascale Sanders  
Jan Kammeyer

Welke competenties zijn nodig om van het wijkgericht werken een succes te maken? Wat moeten wijkteams kunnen? Is daar een lijst van? Ja zulke competentielijsten bestaan. Maar helaas, soms schieten we met competentiehandboeken niet zo heel veel op. Verwacht van ons dan ook geen nieuwe competentielijstjes 'wijkgericht werken'. Wat mag u wel verwachten? In deze bijdrage gaan we vooral in op het vermogen om te gaan met een hybride positie.

Het vermogen om te gaan met wat? Klinkt dit niet nodeloos abstract? We realiseren ons dat zo'n zin niet bepaald aanzet tot dóen. Hybriditeit is een construct uit de systeemwereld en daar wordt nu eenmaal meer gedacht dan gedaan. We nemen u mee op een zoektocht die de systeemwereld met de leefwereld verbindt. Ons uitgangspunt is het boekje *'Een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties'*.<sup>1</sup> Daarin vindt u een essay van Taco Brandsen, aangevuld met de resultaten van een Futura conferentie eind 2006.

Na lezing van deze bijdrage is 'het vermogen om te gaan met een hybride positie' geen praktisch irrelevante abstractie meer. Althans dat is onze bedoeling.

<sup>1</sup> Futura, *Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties*. Tilburg, Futura, 2006

## Hybride positie

Meestal wordt gezegd: competenties leiden we af uit de strategie. Nu zeggen we: competenties volgen identiteit en strategie. Dat is altijd zo, maar de identiteit van een organisatie is meestal redelijk duidelijk. Dus dat zou je gevoeglijk achterwege kunnen laten. In het geval van sommige woningcorporaties is dat minder vanzelfsprekend. Natuurlijk zijn er kernwaarden ('doorvertalen in competenties!') en er zijn speerpunten en thema's ('functiespecifiek maken!'). En corporaties zijn maatschappelijk ondernemers ('een nieuwe competentie erbij?!').

En toch... wat worstelen sommige corporaties met hun identiteit. De ene corporatie geeft aan dat ze er voor klanten is, de ander is er voor burgers, de volgende is er voor bewoners, weer een ander pakt het liefst hele wijken aan, ook medevormgevers van de civil society worden steeds vaker gesignaleerd. Wat de taken van corporaties zijn lijkt met de maand diffuser te worden. Verbreden! Differentiëren! Serviceconcepten! Van wie de euro's zijn is formeel weliswaar duidelijk, maar staat niettemin voortdurend ter discussie. Logisch: de legitimiteit van corporaties kan per definitie worden betwist. Wie is eigenaar? Dat soort vragen. Allemaal inherent aan hun positie zoals uit de volgende alinea's moet blijken. Taco Brandsen noemt de positie van corporaties hybride in *'Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties'*.

Brandsen geeft drie lijnen aan waarlangs de kwaliteit van corporaties kan worden verbeterd:

- het vermogen vitale coalities te smeden
- het vermogen om te gaan met een hybride positie
- het vermogen om interne verbindingen te versterken.

In het vermogen om te gaan met de eigen hybride positie zit één van de belangrijkste sleutels om tot maatschappelijk ondernemend handelen te komen. Een vruchtbare verhouding van de corporaties tot het totaal aan interventies van maatschappelijke organisaties en gemeenten start vanuit het begrip van de eigen hybride positie. Hoe maken we een begin met concretisering hiervan? Stel: je moet

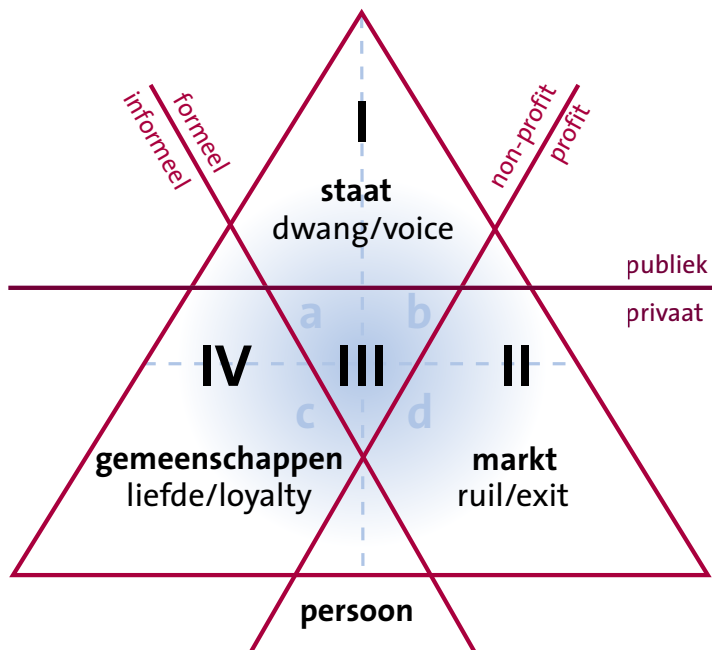
de positionering van een willekeurige corporatie vanaf scratch bepalen. Dan start je bij het beantwoorden van de vraag: wat voor sóort organisatie zijn wij eigenlijk? Er zijn niet veel opties:

- je bent een overheidsorgaan (met als coördinatiemechanisme regulering)
- je bent een marktpartij (met concurrentie en contracten als coördinatiemechanismen)
- je bent een gemeenschap (gedeelde belangen en solidariteit coördineren het gedrag).

Een woningcorporatie is geen van drieën, maar een mengeling (hybride) die zichzelf nog nauwelijks als zodanig herkent maar zich wel tooit met de bijbehorende naam:

- maatschappelijke onderneming (en dus is uitgeleverd aan het bijbehorende coördinatiemechanisme: dialoog in functie van consensus).

Dit is door Van de Donk als volgt gevisualiseerd:



In de institutionele logica móet er zo'n vierde optie zijn. Want waar is de staat in principe goed in? In het (her)verdelen van **welvaart**, bij uitstek een *publieke* taak. En die welvaart wordt grotendeels in de *markt* gecreëerd, bij uitstek *privaat* van aard. Maar voor **welzijn** is meer nodig. Veel wordt buiten de instituties gevonden, maar gezin en vrienden voorzien niet in álle behoeften. Dus we verenigen ons in grotere verbanden, soms vanuit solidariteit maar vaak ook omdat we belangen delen. Deze verbanden zijn grotendeels *informeel* van aard. Je zou zeggen: dat hebben we dan allemaal prima geregeld zo. Maar met de staat, de markt en de gemeenschappen alléén komen we er niet, zeker niet in een postmoderne verzorgingsstaat.<sup>2</sup>

Bij het scheppen van welvaart, welzijn, geluk, kwaliteit van leven, valt een gat omdat:

- er meer behoefte is aan publieke goederen dan de staat wil en kan leveren,
- de markt nu eenmaal *privaat* is, en dus geen boodschap heeft aan behoeften waaraan niets te verdienen valt
- en ook de actieve burgers in de veelgeroemde civil society wel goed zijn, maar beslist niet gek.

Als een samenleving dan toch belang hecht aan toegankelijkheid van bijvoorbeeld gezondheidszorg en wonen voor állen, zal er een letterlijk 'middenveld' moeten zijn. Dat middenveld heeft zich ontwikkeld en blijft zich ontwikkelen omdat iemand een initiatief nam (en hopelijk blijft nemen) als de andere ordes fa(a)l(d)en, dát proces noemen we vermaatschappelijking.

Voor veel maatschappelijke spelers is deze positionering binnen de institutionele logica geen verrassing. Voor corporaties is het dat te vaak nog wel. De bevreedende worsteling van de corporaties is allereerst te verklaren uit hun historie (van uitvoerder van Rijksbeleid naar zelfstandige risicodragende organisatie, dat laatste weliswaar onder de condities van de toegelaten instelling). In de vorm waarin

<sup>2</sup> In plaats van een postmoderne verzorgingsstaat kan ook worden gelezen een activerende participatiemaatschappij die niet wil verzorgen en verzekeren maar verheffen en verbinden zoals zowel SER als WRR het noemen.

corporaties nu opereren zijn ze nog relatief jong, corporaties hebben dus eigenlijk nog maar weinig ervaring opgedaan met hun eigen hybride staat. Dat is geen verwijt, dat is een constatering en een logisch gevolg van de eigen historie. Een tweede verklaring is het feit dat de maatschappelijke onderneming de meest complexe van alle bovengeschetste typen is. Ons type organisatie is nu eenmaal volledig verankerd in en afgeleid van de andere drie ordes. En daarmee veroordeeld tot een kwetsbare positie, de maatschappelijke onderneming is letterlijk *broos*. Het proces van vermaatschappelijking wordt namelijk altijd verstoord door de processen die aan de andere ordes inherent zijn: verstatelijking, vermarkting en vervreemding. Doet de corporatie niet wat Ella Vogelaar wil? Wouter Bos komt heffen! (verstatelijking). Wil een bestuurder gewoon vastgoedondernemer zijn en zich weinig aantrekken van de maatschappelijke doelen van de corporatie? Niemand houdt hem tegen (vermarkting). Ontwikkelt de corporatie zich tot een bureaucratie met gelijke procedures die de 'klant' doet verdwalen in het kwaliteitssysteem? De gemeenschap waarin de corporatie lokaal verankerd zou moeten zijn herkent zich niet meer in zo'n club (vervreemding).<sup>3</sup>

Dus er knaagt iets. Er is zelfkritiek genoeg. Zo is bijvoorbeeld de eigen stoffigheid erkend. Dus veel van de nieuwe mensen die in de corporaties komen werken zijn maatschappelijk bevlogen en tegelijk afkomstig uit het bedrijfsleven. Twee vliegen in één klap. Ze worden binnen gehaald als 'tegengif' om de ambtelijkheid te bestrijden. Dat is prima, maar ook zij hebben nauwelijks weet van de eigen wetten die gelden in een *maatschappelijke* onderneming. Het zou allemaal nog wel te doen zijn als alle ordes zich aan hun eigen logica hielden en wij over eenduidige coördinatiemechanismen konden beschikken (zoals de overheid en de markt dat in principe wel kunnen). Maar de grenzen verschuiven, en de lokale overheid gedraagt zich soms als een marktpartij. Wij schuiven mee, de markt schuift mee. En eenduidige coördinatiemechanismen hadden we toch al niet, omdat we letterlijk verankerd zijn in de drie andere ordes. Dus soms moeten we dwingen, soms moeten we ruilen. Soms moet ik je aanspreken

<sup>3</sup> Zie ook Helderman, J.K. *De corporatie: tussen status en contract*. SEV Essay-reeks 'Corporaties, eigenaardig volwaardig', augustus 2007.

als coproducent van je eigen woonomgeving. Maar meestal moet ik met je in dialoog, naar je luisteren, je overtuigen, met je meebuigen, je confronteren. Ga er maar aan staan. Geen wonder dat men graag wat meer competenties had gewild....

Hoe brengen we deze analyse uit de systeemwereld nu terug met beide benen op de grond, in de modder van de leefwereld? Het gaat ons om wijken en buurten en wat corporaties feitelijk doen om de kwaliteit van leven van de mensen die in een gebied wonen te verbeteren. Het moet opgevallen zijn dat we het in het vorenstaande nog nauwelijks hebben gehad over echte **mensen**. Terwijl de meeste wijkwerkers het daar voortdurend over hebben. Het maakt hen niet uit of die mens in beleidstaal klant, burger, (buurt)bewoner, huurder of zelfs medevormgever van de civil society wordt genoemd. Juist omdat corporaties maatschappelijke ondernemingen zijn verschijnen de mensen 'voor wie we het doen' in de praktijk nu eenmaal steeds anders, afhankelijk van:

1. hoe jij naar ze kijkt en ze aanspreekt;
2. hoe zij zich opstellen.

Dus ziet een wijkwerker in mensen diverse rollen terug:

- **Klanten:** Vanuit dit gezichtsveld ben ik een afnemer, een consument, ik wil graag waar voor m'n geld. Dus de corporatie moet leveren.<sup>4</sup> That's it. (Herken hierin de logica van de markt).
- **Probleemgeval:** Vanuit dit gezichtsveld ben ik een overlastveroorzaker die de leefbaarheid verstoort. Want in de ogen van de rest van de wereld ben ik asociaal *dus* hier moet ingegrepen worden of ik het daar nou mee eens ben of niet. (Herken hierin de logica van de staat).

<sup>4</sup> Vergelijk: Van de 100 huishoudens in een flat redder er veel zich prima. Zij moeten vooral ongestoord kunnen wonen en hier ligt een belangrijke taak voor woningcorporaties. Etty, W., Velden, v.d. M., Vulperhorst, L. Wijkaanpak werkt alleen op individueel niveau. *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, (4), 16-19, 2007

- **Actief burgerschap/Coproductent:** Vanuit dit gezichtsveld ben ik niet zomaar een bourgeois klant, maar in het beste geval een citoyen. Ik laat mij iets gelegen liggen aan de omgeving, ik voel me daar ook medeverantwoordelijk voor. Een wijkwerker zal het niet snel zo noemen, maar bijna elk van hen verhaalt over de gradaties van actief burgerschap.<sup>5</sup> Afhankelijk van de mate van betrokkenheid en de manier waarop de burger wordt aangesproken ben ik best bereid mijn ervaringskennis in te zetten. (Herken hierin de logica van de gemeenschap).
- **Hulpvrager:** Vanuit dit gezichtspunt ben ik ziek, wanhopig, eenzaam, verslaafd, blut wellicht. Als wijkwerker ga ik de hulpvraag niet uit de weg, maar ik waak er voor in de directe zorg terecht te komen want daarin ben ik niet competent, maar mensen uit mijn netwerk in de wijk wel. Ik zorg dat er hulp komt, en wat ik zelf kan pak ik op. (Herken hierin de aanvulling van de maatschappelijke onderneming op eerder genoemde 3 logica's).

Het bovenstaande is een voorbeeld van een manier waarop de systeemwereld zich vertaalt naar de leefwereld. Er zijn vele voorbeelden te bedenken van zo'n vertaling. Maar het heeft geen enkele zin om ze verder uit te schrijven. Het heeft zin om erover met mensen in gesprek te gaan en hun eigen praktijk te relateren aan de notie 'maatschappelijk ondernemer zijn' bijvoorbeeld via de hierboven aangegeven opening: het verhelderen van de verschillende zienswijzen op steeds dezelfde mensen voor wie we het doen.

<sup>5</sup> Steyaert, J., Bodd J., Linders, L. *Actief Burgerschap. Het betere trek- en duwwerk rondom publieke dienstverlening*. Fontys Hogescholen, z.j. Zij onderscheiden: zorg voor jezelf, groepsgenoten, leefomgeving, medemens, idealen.

En de vertaling naar het handelingsrepertoire? Die is voor wat betreft het leren omgaan met een hybride positie op *het niveau van wijkteams* niet zo heel moeilijk. Alleen al op basis van het bovenstaande en gesprekken met enkele wijkmedewerkers kan het volgende worden gezegd:

- Het wezen van de corporatie, haar eigen positie binnen de totale maatschappij, vraagt het naast elkaar kunnen toepassen van verschillende perspectieven. Wijkwerkers noemen, gevraagd naar hun belangrijkste competenties, zonder uitzondering: 'je moet kunnen **schakelen**'. Ze hadden het duidelijk niet alleen over vaardigheden en/of houding. Ze bedoelden: lenig zijn in denken en in gedrag. Sommigen zeiden letterlijk: het belangrijkste is **analytisch vermogen en flexibiliteit in alle opzichten**.
- Goede wijkwerkers zijn dan ook meesters in het aanbrengen van de **balans tussen presentie en interventie**. Opvallend is dat wijkwerkers, die doorgaans echte doeners zijn, veel belang hechten aan het eigenstandige effect van 'aanwezig zijn'.
- En wijkwerkers beschikken over uitstekende **communicatieve vaardigheden en sociale intelligentie**, ze zijn erg **extravert**, benaderen situaties met **humor**, zijn bovengemiddeld **betrokken op mens en maatschappij** en gericht op **samenwerken**.
- We herkennen in dat laatste tevens de roep om **empathie, betrokkenheid en passie** zoals verwoord in '*Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties*' Wijkwerkers voegen daar op hun beurt weer aan toe dat tegelijkertijd **professionele distantie** geboden is. Ook een zekere **bescheidenheid** is opvallend: wijkwerkers doen wat ze kunnen in *activerende* en *organiserende* zin, maar realiseren zich tegelijk dat hun bemoeienis vaak niet meer dan *signalerend* en *bemiddelend* van aard kan zijn.
- Wat de respondenten niet zeiden, maar wat in al het bovenstaande terugkomt en logisch volgt uit de positionering van de corporatie is: wie in zo'n omgeving goed wil presteren moet de **spanning** die inherent is aan de eigen positie **voor zich laten**

*Wijkwerkers noemen,  
gevraagd naar hun  
belangrijkste competenties,  
zonder uitzondering:  
'je moet kunnen schakelen'.  
Ze hadden het duidelijk  
niet alleen over vaardig-  
heden en/of houding.*

**werken.** Want zoals Theo Camps al zegt in 'Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties': "Spanningen kunnen ook creatief werken. Wie leert daar goed mee om te gaan, maakt een enorm vernieuwingspotentieel in zijn organisatie los... Een corporatie waarin deze competentie ontwikkeld kan worden, zal soepel op het snijvlak van publiek en privaat opereren; anderen zullen hun energie verliezen in eindeloze symbolische slagen om erkenning." De spanning voor je laten werken hoe doe je dat? We stuiten hier op de grenzen van de kunde en belanden in het domein van het inzicht en de kunst...

Over de competenties van leden van wijkteams valt meer te zeggen. We komen terug op de wijkteams. En op *in de spanning staan*... Op dit punt aangekomen moeten we eerst wat langer stil staan bij het begrip professionaliteit, bij de relevantie van het wijkniveau en bij wijkgericht organiseren. Uit het volgende hoofdstuk zal blijken dat het met de professionaliteit in corporaties in algemene zin niet zo goed gesteld is. Het is alleen al om die reden niet fair al te snel in te zoomen op een selecte groep frontoffice medewerkers. In de daaropvolgende hoofdstukken zullen we bovendien zien dat wijkgericht werken impact heeft op veel meer functies binnen de corporatie (en daar buiten), dan op wijkteams alleen. Ook om die reden is terughoudendheid geboden als oplossingen al te eenzijdig in 'de competenties van wijkwerkers' worden gezocht. Een breder perspectief op de competenties van de corporatie is geboden.

## Professionaliteit

‘Verlos ons van de wolk van beleidsonzin!’. Zo zou je kunnen samenvatten wat professionals roepen richting bestuurders, managers, beleidmakers. Doe de gemiddelde professional in het onderwijs, de zorg, het welzijn maar wat ‘bevrijdende kaders’, en laat het daarbij. Niemand stelt ter discussie dat een duidelijke inhoudelijke richting nodig is, en dat in elke organisatie mensen nodig zijn die knopen doorhakken als dat nodig is. Maar daar kan het dan wel bij blijven. In de volkshuisvesting begint deze roep, na de andere sectoren in het maatschappelijk middenveld, met enige vertraging ook te klinken. Weg met de beleidsonzin dus. En tegelijk zijn we met z’n allen op zoek naar een nieuwe professionaliteit. Bij beroepen als leraar, opbouwwerker of verpleegkundige hoeft helemaal niet naar de inhoud van hun professionaliteit gezocht te worden. Dat komt omdat de bijbehorende competenties inherent zijn aan de beroepsuitoefening, de professionaliteit is als zodanig object van een erkende kwalificatiestructuur en het hart van het professioneel handelen (de professionele autonomie) is formeel erkend. De corporatie’professionals’ ontberen dat. Dat is op z’n minst verwonderlijk. In de volkshuisvesting lijkt iets vreemds aan de hand te zijn op het vlak van het professioneel handelen...

Professioneel werk is werk dat door een professional gedaan wordt. Een professional is (en we volgen hier de op Abbott gebaseerde WRR-definitie uit *Bewijzen van goede dienstverlening*):

*een specialist die er op grond van een specifieke expertise in is geslaagd zijn toegang tot een afgebakende set van taken in meer of mindere mate te monopoliseren.*

Dit is een strenge definitie. We hebben het hier over erkend vakmanschap, de échte volkshuisvesters, wie zijn dat en wat houdt dat in? Nadat we in dit hoofdstuk de ins en outs van professionaliteit hebben geschetst, doen we in hoofdstuk 5 een poging die vragen te beantwoorden.

Het werk van een professional onderscheidt zich van andersoortig (bv. routinematig of ondersteunend of managerial werk) doordat het werk van een professional veel vakkennis vereist en een eigen discretionaire bevoegdheid<sup>6</sup> claimt. Niet alleen claimt, maar ook wordt gegund. En dat laatste vereist vertrouwen van de omgeving en consciëntieus handelen door de professional. Discretionaire ruimte is zo belangrijk omdat het werk van een professional door-drenkt is van contextualiteit, complexiteit en ambiguïteit. Het komt erop neer dat het handelen sterk wordt bepaald door wisselende situaties die vaak voor meerdere uitleg vatbaar zijn, de handelingen en de omgeving waarin ze worden uitgevoerd zijn ingewikkeld, de samenstelling van de handelingen is bovendien ook niet steeds gelijk. Professionals hebben geen baan, ze oefenen in de traditionele betekenis van het woord een beroep uit, met alles wat daar bij hoort (o.a. de gewoonte om kennis die men opdoet neer te laten slaan in methodieken; het onderlinge streven naar verbetering en innovatie met beroepsgenoten etc. etc.). De kernhouding van de professional is altijd en overal toewijding gekoppeld aan autonomie. Met name de autonomie die zo kenmerkend is voor de professional is gefundeerd in kennis in de brede zin des woords. Een professional weet en kan iets wat anderen buiten het beroep niet kunnen. De fundering van de professionele autonomie is expertise. Daar is niets softs aan. Dat is een kwestie van jarenlang leren. Van kennis opdoen en, uiteraard, toepassen.

Voor corporaties is wat in dit hoofdstuk staat heel moeilijk te accepteren lijkt het. Misschien wordt het daar toch tijd voor, want corporaties staan in *Bewijzen van goede dienstverlening* niet voor niets als bijna hopeloos beschreven op het vlak van de professionaliteit. De WRR heeft het gewoon in 2004 al keihard opgeschreven: *in de volkshuisvesting is zelfs onduidelijk wie als professionals kunnen worden aangemerkt*. Het ontbreekt aan iets heel essentieels, namelijk een robuust eigen volkshuisvestelijk ‘body of knowledge & skills’. De

<sup>6</sup> *In de discretionaire bevoegdheden die een professional heeft komt diens relatieve autonomie tot uitdrukking. Professionals handelen voor een belangrijk deel van hun werk ‘naar eigen discretie’, d.w.z. naar eigen oordeel en op basis van eigen expertise en integriteit.*

WRR noemt dat codificatie van kennis en discretionaire ruimte.  
Hoe breder de taakopvatting van de corporaties, hoe meer het begint te knellen...

Een belangrijk kenmerk van professionals is dat zij, ingegeven door de aard van hun werk, gaandeweg leren 'in de spanning te staan'. Zoals eerder gezegd geldt dat nog eens extra voor professionals in een hybride setting. Theo Camps raadde ons in 'Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties' aan te leren 'de spanning voor ons te laten werken'. Maar hoe doe je dat? Het is minder verstandig 'in de spanning staan' te beschrijven in termen van 'een competentiehandboek'. Dan verwordt het al te snel tot 'flexibiliteit' of 'schakelen' in combinatie met 'analytisch vermogen'. Daarmee verliest het in de spanning staan z'n essentie. Als we het vermogen om spanningen productief te maken vergelijken met verschillende typen probleemoplossing dan lijkt het op het leren omgaan met paradoxen. Dat is ook geen eenduidige kwestie van puzzels oplossen, van dilemma's verhelderen of van standpunten uitruilen. Een paradox heeft geen antwoord, de ene kant van de zaak is juist maar de andere ook, paradoxen zijn 'en-en' problemen, je kunt er zo goed mogelijk mee leren omgaan. En als je dat lukt ben je weer een beetje beter in staat om in meerduidige omgevingen te functioneren.

Het werk van een professional staat zoals gezegd bol van contextua-  
liteit, complexiteit en ambiguïteit. Dat komt omdat een professional  
tegelijk moet kunnen (inter)acteren op bijvoorbeeld de volgende  
continua:

Abstract -----	Specifiek
Theoretisch -----	Praktisch
Waardevrij -----	Waardegebonden
Kennis -----	Kunst
Handelen -----	Presentie

*Als we het vermogen om  
spanningen productief te  
maken vergelijken met  
verschillende typen pro-  
bleemoplossing dan lijkt  
het op het leren omgaan  
met paradoxen.*

In essentie stichten professionals door binnen die continua te handelen praktijken. Ze creëren letterlijk een praxis. Niet door 'praktisch' te zijn. Of door 'theoretisch' te zijn. Wel door beide op elkaar te laten terugslaan:

Evidence-based practice <-----> Practice-based evidence

Professioneel handelen is als het ware een combinatie van kunst en kunde. De kunst vloeit voor een groot deel voort uit de toepassing van de kennis die een professional met zich meedraagt (zowel boekenkennis als ervaringskennis/praktische wijsheid). En zodra professionals intensiever met mensen werken bouwen ze ook steeds meer morele en zelfs existentiële kennis op. In ieder geval hangt 'de kunst' aan het individu en verlaten we het waardenneutrale terrein. Dat is lastig voor omgevingen die graag rationeel en neutraal willen zijn. Dat laatste is feitelijk onmogelijk, zeker in een maatschappelijke onderneming.

Zodra een professional zich in een organisatorische context begeeft komen er tal van spanningen bij. Een echte professional heeft daar niet zoveel last van, want die gaat voor inhoud, de kwaliteit van uitvoering staat eigenlijk altijd centraal. Voor anderen in de organisatie is dat lastig, want het kan ontaarden in het niet afwegen van de belangen van de organisatie met die van de cliënten. Ook botsingen van professionals met door de organisatie gestelde eisen op het gebied van efficiency zijn normaal. Aan professionals in een organisatorisch verband hangt altijd de spanning dat zij discretionaire ruimte claimen (anders gezegd ruimte voor zelfsturing of adequate regelcapaciteit) die 'de organisatie' naar haar aard steeds zal belemmeren (omdat er coördinatie en control op metaniveau nodig is).

Wie moet nu leren 'in de spanning te staan'? Niet alleen de professionals, ook degenen die leiding aan hen geven. Zij zullen er op moeten vertrouwen dat de professional een eigenstandige verantwoordelijkheid voelt en neemt in de relatie naar de cliënt of het cliëntstelsel. En dat de professional wéét wat hij doet (en laat) en waarom hij dat doet of laat. Is dit niet een beetje veel gevraagd van de leiding van corporaties? Het antwoord luidt: ja helaas (nog) wel.

*'De kunst' hangt aan het individu en we verlaten hier het waardenneutrale terrein. Dat is lastig voor omgevingen die graag rationeel en neutraal willen zijn.*

We zagen al dat de volkshuisvesting in de volle breedte niet zoiets kent als een 'body of knowledge & skills' waarop professionals kunnen terugvallen. Er is geen erkende kwalificatiestructuur, zeker niet voor de functies tot HBO-niveau, er zijn ook nauwelijks specifieke methodieken. En als de zaken er zo voor staan wordt de kwaliteit van het werk wel erg afhankelijk van de specifieke persoon die het werk doet. Zeker als taken breder en ingewikkelder worden brengt dat risico's met zich mee.

## Relevantie van het wijkniveau

Over zogenaamde 'wijkmythen' is in het verleden al het nodige geschreven.<sup>7</sup> 'Wijken en buurten' het is bijna een mantra geworden. Wijken en buurten, vindplaats van vele kansen en problemen. Vindplaats ja, maar dat betekent niet dat je de kansen en problemen die je er aantreft ook het beste op het schaalniveau van de wijk of de buurt kunt aanpakken. Elke competente wijkwerker bedenkt zich in de praktijk: wat is de verhouding tussen plek en kans c.q. probleem? Opleidingsachterstand, werkloosheid, andere vormen van marginalisering komen samen in bepaalde wijken en buurten omdat daar de huren laag zijn. In oorzakelijke zin heeft die marginalisering echter wat minder te maken met de wijk waar men woont. Het wordt steeds duidelijker dat het succes van wijkgericht werken ter bestrijding van stedelijke armoede zeer bescheiden is.<sup>8</sup> We constateren: het wijkniveau is niet in alle gevallen relevant. Wanneer niet, maar vooral wanneer wel? Dat is hier de vraag.

Joke van der Zwaard sprak voorjaar 2007 het corporatiepubliek in niet mis te verstane bewoordingen toe: "aan een heleboel zaken die te maken hebben met het inkomen, het opleidingsniveau en de kansen op de arbeidsmarkt van uw huurders (inclusief hun kinderen) kunt u niets doen". We stuiten hier op de grenzen van de corporatie én op die van de wijkgerichte aanpak. De grootste beleidseffecten m.b.t. dit type problematiek zijn te verwachten van maatregelen op een heel ander schaalniveau dan dat van de wijk of de buurt. De structurele problemen die sociale stijging belemmeren hebben voornamelijk te maken met achterstanden in onderwijs en werker-  
varing. Als wijkwerker kun je daar niet veel aan doen, zeker niet als er niet eerder iets is geregeld op het niveau van de stad, de regio, het land zelfs. Godfried Engbersen (hoogleraar sociologie EUR) zegt het in Trouw van 24 juli 2007 zo: "Als je mensen aan het werk wilt

<sup>7</sup> Zie m.n. Duyvendak, J.W. *Zeven mythen over de wijkaanpak*, Utrecht: FORUM, 1999

<sup>8</sup> Vergelijk Atkinson's 'wicked problems', stedelijke armoede is zo'n 'wicked problem' dat na jaren van beleidsinspanningen en investeringen steeds niet opgelost wordt. Atkinson, R., Crawford, A. & Finn, D. *The Wicked problems of British cities*. Paris: Paper 16-06-2006

*De grootste beleidseffecten zijn te verwachten van maatregelen op een heel ander schaalniveau dan dat van de wijk of de buurt.*

krijgen, kun je beter naar de regionale arbeidsmarkt kijken dan een buurtprojectje opstarten”. En is ook de volgende constatering niet verrassend? De bouwtechnische staat van woningen in Nederland is ronduit goed te noemen en achterstanden zijn nagenoeg afwezig.<sup>9</sup> In (een deel van) de particuliere huursector is het kwaliteitstekort groter dan in de sociale huurwoningen. Van Gent c.s.<sup>10</sup> geven een overzicht van ondeugdelijke indicatoren die aan ‘de wijkaanpak’ worden gehangen. Ook de effecten van herstructurering (sloop en vervangende nieuwbouw) op leefbaarheid zijn beperkt. Dat wisten we al en onlangs heeft het SCP<sup>11</sup> het ook nog eens officieel voorgerekend. Structuur en bevolkingsamenstelling van een wijk veranderen er wel door, maar het zijn de individuele omstandigheden die van doorslaggevende invloed zijn.

Nogmaals: het zijn de individuele omstandigheden die van doorslaggevende invloed zijn. En er is dus behoefte aan interventies die doorwerken op het niveau van het individu en diens onmiddellijke context. Dáárvan mag vervolgens een gunstige invloed worden verwacht op het collectief. En nu niet in dezelfde valkuil stappen als bij het ‘heilig verklaren’ van het wijkniveau is gebeurd. Het gaat erom dat in termen van beleidseffecten de grootste bijdrage te verwachten is van beïnvloeding van het individuele niveau, maar die uitwerking vergt dus niet alléén interventies op het individuele niveau.

Met voorgaande is ook helemaal niet gezegd dat herstructurering of andere vastgoedgebonden maatregelen er niet toe doen. Dat doen ze wel, maar alleen als de set aan interventies die wordt ingezet ‘sluitend’ is. Zo’n set van maatregelen kan best wijkaanpak genoemd worden, dat is maar een naam, zolang een naam eenduidig op zinnige inhoud geplakt wordt volstaat dat. Maar om van de wijkmythen af

9\_ Van der Schaar J. *Wonen en woonbeleid; Markten, beleid, instrumenten*. Amsterdam: UvA, 2006

10\_ Van Gent, W., Musterd, S. & Ostendorf W. Van probleemwijk naar prachtwijk? Over de problemen van een wijkgerichte aanpak. *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, 4, 44-57, aug. 2007

11\_SCP *Aandacht voor de wijk: effecten van herstructurering op de leefbaarheid en de veiligheid*. Juli 2007

te komen is het besef dat het feitelijk gaat om gebiedsgericht werken met en voor individuele bewoners wel essentieel.

Is het wijkniveau hiermee irrelevant? Nee verre van dat. Het schaalniveau wijk is voor maatschappelijk ondernemers – en voor volkshuisvesters in het bijzonder – essentieel om de volgende redenen:

1. Het wijkniveau is voor *maatschappelijke dienstverlening* de meest aangewezen schaal. Het wijkniveau verenigt de eisen van burgers (nabijheid/toegankelijkheid van voorzieningen) met de eisen die organisaties vanuit bedrijfseconomisch oogpunt stellen om op verantwoorde schaal voorzieningen en accommodaties te kunnen ontwikkelen en exploiteren. Het is daarom ook dat het niveau van de wijk juist voor maatschappelijke ondernemingen essentieel is. En wij zijn als volkshuisvesters in staat om dat inzicht op zo'n manier in *fysieke* infrastructuur te vertalen dat zowel individuele als collectieve sociale en economische belangen ermee gediend worden. Dat goede ruimtelijke ordening en een uitgekende vastgoedstrategie dat vermogen hebben staat buiten kijf. De meest basale voorbeelden zijn gezondheidseffecten en veiligheid. De individuele burger, maar ook zorgverleners en -verzekeraars hebben alle belang bij goed wonen. En een veilige leefomgeving is essentieel voor de individuele burger, de politie en de totale gemeenschap. Goed wonen, beter leven; dat is van oudsher het adagium in de volkshuisvesting. Maar de effecten van het *fysieke* gaan verder. Vastgoed kan ook als vliegwiel fungeren in de sociale, economische en culturele pijlers, juist door op genoemde knooppunten ruimten te creëren waarin bedrijvigheid, ontmoeting en ontwikkeling zich kunnen vóórdoen. Voor dat type voorzieningen is het niveau van de wijk de meest aangewezen schaal.
2. Ook is het hanteren van het wijkniveau als ordeningsprincipe vanuit bestuurskundig oogpunt meer dan raadzaam. Maatschappelijke spelers (zoals politie en welzijnswerk) organiseren zich meer en meer wijkgericht omdat daarop vanuit de overheid krachtig wordt aangestuurd. Hoe meer er immers vanuit de rijksoverheid wordt neergelegd bij de gemeenten, hoe meer

het wijkgericht organiseren een vlucht neemt. De WMO (en bijbehorende sturingsmechanismen) is daarvan wellicht het meest duidelijke voorbeeld.

*Kort gezegd: het wijkniveau vormt de optimale schaal voor de combinatie van maatschappelijke voorzieningen en bedrijfseconomisch rendement. De beweging naar wijkgericht organiseren wordt bovendien krachtig gestimuleerd door bestuurskundige ingrepen die steeds meer sturingsmiddelen bij de lokale overheden leggen. De wijk als ordeningsprincipe is hiermee een typisch product van de systeemwereld.*

## Wijkgericht werken

Terug in de leefwereld blijken wijkwerkers feilloos onderscheid te maken tussen oplossingen en kansen die ze wel en niet kunnen beïnvloeden. Voor het dagelijkse gedrag van wijkteams is het niveau van de wijk minder relevant dan het niveau van de buurt, de straat, het portiek, de voordeur. Waar de wijk voor hen relevant wordt zitten we niet in het domein van hun praktische uitvoeringspraktijk van alledag, maar in wat hun proactieve domein met langere tijdshorizon zou moeten zijn. Elke wijkwerker kan je bij voorbeeld vertellen dat het sociale leven zich in een context afspeelt en hoe de fysieke dimensie van die context er bij voorkeur uit zou moeten zien. Waar geen stoep is heb je de bewoners een mogelijkheid tot informele ontmoeting ontnomen. En waar geen wijkvoorzieningen meer zijn is het niet bepaald makkelijk werken. Zorgen voor goede verkaveling of een multifunctionele accommodatie zijn interventies die wel op het niveau van de wijk liggen maar de scope van de wijkteams nog te vaak overschrijden. Dat is niet terecht want natuurlijk hebben wijkwerkers een schat van ideeën die 'op de tekentafels' zouden moeten worden ingebracht! Ook sociale beïnvloeding door het creëren van bijvoorbeeld sportvoorzieningen in de wijk is niet primair een taak van de wijkteams, maar hun inbreng bij het aangaan van zo'n samenwerking is wel goud waard. Organiseren van mogelijkheden om ideeën van wijkteams vroegtijdig in te brengen, bijvoorbeeld 'op de tekentafels' waar de winkelplinten e.d. worden bedacht, is dan ook geboden.

Zoals Jos van der Lans al zei in het onvolprezen werkje 'Het woninkrijk der Bloemstraters' is inzet van wijkwerkers te vaak pas aan de orde als er al problemen zijn. Terwijl elke wijkwerker het wéét als bepaalde straten beginnen te veranderen. Ze zien de problemen aankomen voor ze er zijn maar beschikken niet altijd over de middelen om in te grijpen. Dat middel zit b.v. in het toewijzingsbeleid. Dus sommige corporaties hebben consequent de verhuurmakelaar in het wijkteam opgenomen zodat bij elke mutatie kan worden bijgestuurd. Een wijkwerker heeft kennis op het concrete niveau van straten en blokken woningen over de mensen die er wonen, hun leefstijl, levensfase etcetera. De kennis van het operationele niveau

*Voor het dagelijkse gedrag van wijkteams is het niveau van de wijk minder relevant dan het niveau van de buurt, de straat, het portiek, de voordeur.*

moet natuurlijk wel áankomen op de plaatsen waar besluiten worden genomen over interventies die de scope van de wijkwerkers overschrijdt. Andere structurele problemen die wijkwerkers noemen liggen op het niveau van de stad, de provincie of de landelijke overheid. Daarop hebben individuele organisaties zelfs weinig invloed, laat staan het wijkteam. Ze behoren desalniettemin wel tot het professionele handelingsveld van corporaties. Er zijn dan ook naast wijkteams, veel meer organisatorische eenheden bij betrokken.

Wijkgericht werken is een manier van organiseren die handen en voeten geeft aan het maatschappelijk ondernemen in wijken en buurten. 'Wijkgericht' wil volgens VROM<sup>12</sup> zeggen dat een partij de wijk als organisatieprincipe hanteert bij zowel beleidsvorming, netwerkopbouw als uitvoering. Dat het wijkniveau relevant is voor corporaties, is echter nog geen voldoende reden om een hele corporatie wijkgericht in te richten. Wijkgericht wordt door VROM tegenover functiegericht geplaatst: niet wijken maar bijvoorbeeld producten of doelgroepen bepalen dan hoe het werk wordt georganiseerd. Afhankelijk van de lokale situatie zal een corporatie besluiten de eigen activiteiten meer of minder wijkgericht te organiseren. We nemen de definitie van VROM niet geheel over, want vanuit organisatiekundig oogpunt is op voorhand wel duidelijk dat lang niet alle activiteiten van een corporatie zich lenen voor strikt wijkgerichte organisatie. En deze constatering laat onverlet dat het *doel* dan nog steeds wijkverbetering kan zijn.

Opnieuw naar de systeemwereld: vast staat dat de taken die tegenwoordig samenkomen in een wijkaanpak breder zijn dan voorheen. Corporaties concentreren zich niet alleen op de fysieke pijler, daaraan zijn de sociale en economische pijler toegevoegd (soms nog aangevuld met de culturele pijler). Leefbaarheid in de zin van 'schoon, heel en veilig' is verbreed tot 'bijdragen aan sociale stijging'. Toch zijn de taken van corporaties zeker niet onbegrensd. De grenzen zijn eigenlijk vrij helder. Maar hóe er buiten de fysieke pijler wordt bijgedragen aan de kwaliteit van leven van wijkbewoners is lang onderwerp van discussie, de rollen lopen uiteen van financier tot

12\_VROM, *Bouwstenen voor sociaal. Vastgoed voor voorzieningen: een handreiking*. 2007

actief interveniëren met het oog op het bevorderen van sociale stijging. Recent is de verhelderende uiteenzetting van het Afsprakenkader Rijk-Aedes verschenen waarin de inhoudelijke inzet van de woningcorporaties in de wijkaanpak is beschreven.<sup>13</sup>

De corporatie is dus gaandeweg meer segmenten gaan bedienen. In 'Naar een nieuwe professionaliteit voor professionaliteit' wordt de term taken noch segmenten gebruikt, om de historie van de taakverbreding tot uitdrukking te brengen wordt daar gesproken over 'fasen in het diversificatieproces'. Het gaat om hetzelfde: bedienen van afgebakende onderdelen van 'je markt'. Corporaties opereren in zes segmenten:

1. *Verhuur van sociale huurwoningen;*
2. *Verkoop van sociale huurwoningen;*
3. *Wonen, welzijn, zorg, ondersteuning* (waarbij de corporatie geen directe zorg verleent);
4. *Extra dienstverlening aan huurders* (vanaf jaren '90, b.v. woonverzekeringen);
5. *Dienstverlening aan de wijk* (zoals erkend in het prestatieveld 'leefbaarheid' in het BBSH)
6. *Wijkplanning en -beheer* (ontwikkeling van de corporatie in het partnership met de gemeente m.b.t. de processen van wijkontwikkeling: van ondergeschikte uitvoerder naar nevengeschikte (mede)regisseur).

Deze zes segmenten bevinden zich, wanneer we ze in handelingsperspectief plaatsen, op vele schaalniveaus: van het niveau van het huisnummer tot het niveau van de landelijke politiek en alles wat daar tussen zit. Interventies moeten kloppen met de schaal waarop de oorzaken van kansen of problemen zich bevinden. Essentieel is de organisatie zo in te richten dat er adequaat tussen de verschillende schaalniveaus kan worden geschakeld.

13\_Aedes/VROM *Wonen, Wijken en Integratie, Afsprakenkader Rijk – Aedes m.b.t. mogelijke inhoudelijke inzet woningcorporaties in de wijkaanpak*, Den Haag, 29 oktober 2007

## Competente corporaties

Een professionele organisatie zet het definiëren en afbakenen van haar taken in vanuit eigen unieke toegevoegde waarde. De professionele volkshuisvester onderscheidt zich van andere maatschappelijke ondernemers doordat de volkshuisvester tegelijkertijd kan werken met ruimtelijke, temporele en sociale dimensies. Dat stelt de volkshuisvestelijke professional in staat om de zogenaamde knooppunten die het maatschappelijk functioneren beïnvloeden te identificeren, bovendien kan hij of zij dit vertalen in het materiële, het fysieke, de hardware. Wonen (of 'bouwen' of 'beheren') is voor de volkshuisvestelijke professional dan ook geen doel op zich maar middel om de positie van mensen te versterken, bij te dragen aan de kwaliteit van hun leven.

Wie ziet u voor zich bij het lezen van deze beschrijving? De directeur van de corporatie, een vestigingsmanager, de beleidsadviseur strategisch vastgoedbeheer, de herstructureringsconsulent, de procesmanager, de floormanagement, de projectleider stedelijke vernieuwing? Wellicht. Of ziet u de complexbeheerder of de wijkconsulent voor uw geestesoog verschijnen? Dat laatste is op basis van de huidige functiebeschrijvingen niet aannemelijk.

Of een corporatie in het wijkteam volkshuisvestelijke professionals in de strikte zin des woords aantreft, hangt af van de taken die bij de wijkteams worden neergelegd. En in de praktijk blijken de taken van wijkteams helemaal niet zo breed te zijn als de vraag naar volkshuisvestelijke professionaliteit in combinatie met de focus op wijkwerkers doet vermoeden. De taken van de huidige wijkteams vragen, eerder dan professionaliteit in strikte zin, aandacht voor interne en externe verbindingen, vakmanschap in combinatie met levenservaring en, inderdaad, een aantal competenties. Die competenties zijn overigens in bijna alle Futuracorporaties beschreven en onderdeel van het P&O-instrumentarium.

Wijkteams zijn er bovendien in soorten en maten, zo ook in de Futurasteden, van erg smal tot erg breed. Sommige corporaties hebben alleen sociale en technische functionaliteit in het wijkteam opgenomen, zij vervullen taken in het kader van technisch en sociaal beheer.

Andere corporaties hebben daaraan commerciële functionaliteit toegevoegd. Er zijn ook corporaties die naast sociale en technische functionaliteit ook commerciële en administratieve functionaliteit in de teams hebben. Toch geldt voor alle teams, hoe smal of hoe breed ze ook zijn: de schaalniveaus waarop wijkteams interveniëren overstijgt het niveau van de buurt eigenlijk niet. Wie wil interveniëren op hogere schaalniveaus zet daarvoor niet het wijkteam in, maar andere functionarissen. En dat is een cruciaal gegeven.

Zoals gezegd moeten interventies kloppen met de schaal waarop de oorzaken van kansen of problemen zich bevinden. Essentieel is de organisatie zo in te richten dat er adequaat tussen de verschillende schaalniveaus kan worden geschakeld. Voor taken die het buurtniveau overschrijden worden vaak organisatiebrede functionarissen ingezet. Er wordt (naast de wijkteams) volop wijkgericht gewerkt door functionarissen als een *coördinator wijkontwikkeling*, *senior wijkconsulent*, *adviseur beleid & innovatie*, en daarnaast op projectmatige basis door: *herstructureringsconsulenten*, *projectleiders stedelijke vernieuwing*, *sociaal projectleiders* etc. De verbindingen tussen de primaire scope van de organisatiebrede functionarissen (vanaf wijkniveau) en de primaire scope van de wijkteams (tot en met buurtniveau) zijn problematisch.

De kern van de zaak blijkt niet zozeer te zijn dat er in algemene zin iets zou mankeren aan de competenties van de leden van wijkteams, alswel aan het afbakenen en onderbrengen van taken op het wijkniveau en de daaronder en -boven gelegen niveaus. Hoe kan dat?

- In de meeste corporaties blijkt een duidelijke visie op de taken van de corporatie in met name de sociale en economische pijlers hoogstens 'in ontwikkeling' te zijn. Zelfs zonder zo'n visie kan echter op voorhand wel worden gezegd dat – voor zover die visie geen directe consequenties heeft voor het technisch en sociaal beheer tot aan buurtniveau – de bijbehorende taken **niet** primair bij de huidige wijkteams thuis horen. Tenzij men de taakstelling van de wijkteams, en dan met name van de wijkconsulent uitbreidt. Of dat een verstandige optie is, is uiteraard afhankelijk van de huidige personele bezetting in die functies.

- Als de kwalitatieve bezetting wijziging van de taakstelling van de wijkteams bemoeilijkt, is het verstandiger de ‘nieuwe’ taken buiten de wijkteams te houden, en onder te brengen bij functionarissen die op hogere schaalniveaus in samenwerking met partners nieuwe initiatieven kunnen ontplooiën. Secundair kunnen dan bij de wijkteams daarvan afgeleide taken worden neergelegd (signaleren en bemiddelen in de sociale pijler; proactieve inbreng in de fysieke pijler organiseren; eventueel meedraaien in projecten in de economische pijler).
- Voor zover het binnen de sociale pijler in aanvulling op het sociaal beheer gaat om interventies op lagere schaalniveaus is het wijkteam het meest gebaat bij structurele samenwerking met partners, met name het welzijnswerk waarbij men met signalen terecht kan. In sommige steden kent de welzijnsorganisatie een cluster leefbaarheid waarbij men zou kunnen aansluiten.

De **conclusie** van deze exercitie moet luiden dat, uitgaande van de zes kerntaken van de corporatie en de vertaling daarvan in de takenpakketten van de wijkteams, het vooralsnog **niet** primair de competentiekarakteristieken van leden van wijkteams zijn die wijziging behoeven. Maar wat na het expliciteren van een visie op wijkgericht werken veeleer aan de orde is, **is de zaak intern zo organiseren dat er adequaat geschakeld kan worden tussen interventies op verschillende schaalniveaus**. Natuurlijk is daarvoor procesmanagement nodig, maar dat kan normaal gesproken heel goed binnen het lijnmanagement worden vormgegeven. Afhankelijk van de rol die een corporatie wil spelen in het stimuleren van sociale stijging kan dit volstaan. Dit gaat op als een corporatie als *gehele organisatie* (naast beïnvloeding via de fysieke pijler) kiest voor de volgende invulling van ‘de nieuwe taken’:

- het actief oppikken van problemen en kansen van bewoners door deze te signaleren en in te brengen bij samenwerkingspartners én
- het faciliteren van sociale en economische initiatieven door het beschikbaar stellen van ruimten en financiële middelen zodat via werken, leren, sporten, kunst etc. mensen vooruit geholpen worden.

Maar... als een corporatie het daar niet bij wil laten en er voor zou kiezen een actievere *eigen* rol te spelen bij het realiseren van sociale stijging is uitbreiding van expertise noodzakelijk. Sociale en economische interventies vormen de weerslag van een eigen ‘body of knowledge & skills’ dat eigen is aan de sociale en maatschappijwetenschappen. Voor volkshuisvesters zijn dit veelal onbekende terreinen. Dat geldt niet voor onze partners bij de gemeenten, het welzijn, de zorg, het onderwijs, de arbeidsbemiddeling.

Volkshuisvesters zijn misschien in de strikte zin des woords geen professionals, ze zijn wel heel goed in het realiseren van goede, betaalbare huisvesting in een prettige, leefbare omgeving en het mogelijk maken van wooncarrières. Anderen zijn vooralsnog beter in het activeren van burgers om de treden van de sociale ladder te beklimmen. Wat corporaties nu kunnen is niet gering: maatschappelijke voorzieningen creëren, signaleren van kansen en problemen van onze bewoners, een bemiddelende rol spelen en last but not least middelen ter beschikking stellen. En dat is echt heel wat. Wie nog meer wil in de sociale, economische en culturele pijlers doet er waarschijnlijk goed aan om aanvullende professionaliteit aan te trekken. Dat is meestal het meest efficiënt en effectief als men buiten de eigen core business wil treden. In het wijkbeheer, dat tot onze core business behoort, gebeurt ondertussen gewoon belangrijk en goed werk. Onze wijkwerkers verdienen daarvoor alle lof en waardering. Ze acteren inderdaad niet op *wijkniveau*, maar dat heeft *feitelijk* niemand ze toch ook gevraagd?

**Taco Brandsen** is universitair hoofddocent aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij studeerde Bestuurskunde en Engelse Taal- en Letterkunde aan de Universiteit Leiden en voltooide aan de Universiteit Twente een promotie-onderzoek naar de ontwikkeling van de Nederlandse woningcorporaties in de jaren negentig. De afgelopen jaren heeft hij verschillende onderzoeken verricht naar vraagstukken van governance en maatschappelijke dienstverlening, met speciale belangstelling voor woningcorporaties.

**Mirjan Oude Vrielink** is universitair docent aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur. Zij studeerde bestuurskunde aan de Universiteit van Twente en promoveerde in 2001. De afgelopen jaren heeft zij vooral onderzoek verricht naar vraagstukken van zelfregulering, sturing en verantwoording met een focus op maatschappelijke dienstverlening.

**Liesbeth van den Munckhof** is als onderzoeker verbonden aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur. Zij studeerde organisatie-wetenschappen aan de Universiteit van Tilburgen heeft onderzoekservaring opgedaan in projecten rondom praktijken van goed bestuur, beleidsvrijheid van gemeenten, externe advisering en regionale economische ontwikkeling.

**Leo Gerrichhauzen** is partner van Gerrichhauzen en Partners bv. Hij is bestuurskundige. Momenteel betrokken bij een experiment van de SEV over de relatie gemeente woningcorporatie.

**Anita Hendrikse, Pascale Sanders en Jan Kammeyer** zijn werkzaam bij Futura.

Vormgeving: Zuiderlicht

Drukwerk: Drukkerij Walters

