

Voorwoord

Met de Futurareeks willen we als maatschappelijk betrokken corporaties in Brabant een bijdrage leveren aan de discussie en meningsvorming over hoe corporaties hun taken als maatschappelijke organisaties beter kunnen vervullen.

In deze uitgave gaat het er om hoe corporaties beter kunnen opereren in samenwerking met anderen. Die samenwerking kent vele vormen zoals partnerships, allianties en netwerken. We zijn er van overtuigd dat we hierin als corporaties nog veel kunnen leren. Maar minstens zo belangrijk is dat we veel van onze lokale partners kunnen en moeten leren.

In maart 2004 verscheen de eerste uitgave 'Over lokaal ondernemerschap in de 21^e eeuw; terug naar de ideologie' van Lenny Vulperhorst. Hij pleit daarin voor een benadering waarbij corporaties als maatschappelijke ondernemers hun emancipatorische taak heruitvinden. Sociale cohesie in wijken en buurten is daarbij voor corporaties een centraal thema.

Brede betrokkenheid van corporaties in wijken en buurten is anno 2006 geen punt van discussie meer. De vraag is wel hoe de effectiviteit van onze acties in buurten en wijken te verbeteren. Samenwerking met andere organisaties wordt daarin steeds belangrijker. Immers mensen willen gewoon oplossingen voor sociale problemen. En het maakt hen niet uit of die oplossingen van corporatie, welzijnsinstelling, jeugdzorg, politie, gemeente of wie dan ook komen.

Het in dit boekje opgenomen essay van Taco Brandsen 'Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties' vormt voor ons een belangrijk vertrekpunt in de zoektocht hoe we samen met anderen, veel beter dan alleen, in staat zijn om het verschil in wijken en buurten te maken.

We zetten in op het ontwikkelen van een strategie waarin corporaties vanuit duidelijke inhoudelijke keuzes groeien naar een nieuwe vorm van professionaliteit. Niet gericht op verdere rationalisering en bureaucratisering, maar op een specifieke koppeling van vaardigheden, taakopvatting en bezieling.

Aanleiding

Het essay van Taco Brandsen vormde dit najaar ook het uitgangspunt voor de conferentie 'Op zoek naar nieuwe verbindingen in wijken en buurten'. De belangrijkste lokale samenwerkingspartners van de zes Futuracorporaties kwamen samen met ons om te zoeken naar nieuwe wegen. We kunnen terugkijken op een geslaagde conferentie. De grote betrokkenheid van onze samenwerkingspartners is daar zeker bepalend voor. We zijn ons er daardoor ook des te meer van bewust dat er nog veel vanuit de corporaties moet gebeuren.

Het voorliggende boekje vormt een weerslag van de conferentie. We hopen met deze uitgave een inspirerende bijdrage te leveren aan het werken aan een vernieuwende aanpak in de samenwerking van organisaties in de buurten en wijken. Effectiever kunnen inspelen op maatschappelijke taken, het verbeteren van het woon-en leefklimaat in wijken en buurten is werken aan een betere samenleving. We gaan op deze weg graag samen met onze partners voort.

Ad Gruyters, voorzitter Futura

December 2006

‘Hulpverleners gooien problemen nogal eens over de schutting’

Dit jaar bracht Futura het rapport ‘De diversificatie van woningcorporaties in Europa’ uit. Dit is een onderzoek naar de wijze waarop woningcorporaties in Nederland, Groot-Brittannië, Zweden en Italië zich tijdens hun bestaan hebben ontwikkeld en nog ontwikkelen. Een belangrijke conclusie uit het rapport is dat in alle landen de corporaties hun activiteiten gaandeweg uitbreiden. Kort gezegd verschuift hun aandacht van het strikte bouwen en wonen naar het bredere werken in en voor buurten. Dit gebeurt echter nog redelijk ad hoc en ongecoördineerd. Er wordt niet veel over nagedacht en gediscussieerd. Het is meer alsof het de corporaties en hun omgeving overkomt.

Futura heeft de handschoen opgepakt. Het rapport was voor haar aanleiding het denken over de transitie van corporaties op een hoger plan te brengen. Dat gebeurt via een aantal vervolgstappen. De eerste was de opdracht aan Taco Brandsen, universitair docent aan de Faculteit Rechtsgeleerdheid van de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur, om een essay te schrijven over de toekomstige ontwikkeling van woningcorporaties. Dit essay, getiteld ‘Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties’, vormt het hart van dit boekje. De tweede stap was het organiseren op 17 november 2006 van de conferentie ‘Op zoek naar nieuwe verbindingen in wijken en buurten’. Daarin discussieerden vertegenwoordigers van corporaties, politie, gemeentebesturen en onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen in het werkgebied van Futura over de uitdagingen waarvoor het maatschappelijk middenveld de komende jaren staat. Het ging in Kasteel Heeze dus nadrukkelijk om het gehele middenveld. De problemen (en kansen) in buurten en wijken zijn alleen aan te pakken als instellingen in een netwerk samenwerken, zo luidde de premisse. Brandsen schetst in zijn essay drie uitdagingen voor woningcorporaties, die even sterk gelden voor de andere instellingen die actief zijn in wijken en buurten:

- het smeden van vitale coalities en vormen van netwerken;
- het leren omgaan met een hybride positie (instellingen hebben zowel publieke als private doelen);
- het versterken van de interne verbindingen in organisaties, zodat datgene dat op bestuursniveau wordt bedacht ook landt op de werkvloer.

Vragen die in dit verband zoal aan de orde kwamen tijdens de conferentie waren: hoe pak je deze zaken aan en wat betekenen ze voor de organisaties, meer in het bijzonder voor de bestuurders en managers enerzijds en de mensen aan het front anderzijds?

Dit boekje vormt de weerslag van de discussies tijdens de conferentie. U komt naast het essay van Brandsen het verslag tegen van de rondetafelgesprekken, alsmede verkorte versies van de inleidingen van Richard Farnell en Annemieke Roobeek. Ook laten wij een aantal deelnemers aan de conferentie nog eens nader aan het woord: John Beckers via de opname van zijn bijdrage aan de voorbereiding van de conferentie; Ed van den Berge, Willem Bongaarts, Rob Freriks en Ans Keij via afzonderlijke interviews, afgenomen enkele dagen na afloop van de conferentie. Al deze bijdrages geven samen een zo compleet mogelijk beeld van de thematiek van de nieuwe professionaliteit van woningcorporaties (en andere organisaties).

**‘Het middenmanagement
moet worden verlost van
de wolk van beleidsonzin’**

Willem Bongaarts, gebiedsmanager
gemeente Tilburg:

De agenda van organisa- ties past niet op die van de bewoners

‘Alle organisaties doen al jaren hun stinkende best, maar het zet in veel buurten weinig zoden aan de dijk. Er zijn blijkbaar processen aan de gang die we niet kunnen sturen. Tilburg-West is een goed voorbeeld. In 2000 is een wijkontwikkelingsplan opgesteld met fysieke, sociale en economische maatregelen. Later is daar de veiligheid bijgekomen. Er is een regiegroep die de boel aanstuurt maar het schiet allemaal niet op. We zijn blijkbaar bezig met agenda’s die niet passen op die van de bewoners.

Anderhalf jaar geleden hebben we de zaak omgedraaid. We zijn aan bewoners uit alle windstreken vragen gaan stellen: waar droomt u van en waar ligt u wakker van? Daar kwamen heel andere onderwerpen uit dan die waar wij mee bezig waren, namelijk armoede, werk en de opvoeding van onze kinderen.

Die punten staan nu centraal in onze aanpak. Onze insteek daarbij is niet langer ‘u heeft een probleem, wij lossen het op’, maar ‘u heeft recht op uw probleem en wilt u er iets aan doen, dan doen wij mee’.

Die andere insteek is voor organisa- ties erg lastig door te voeren. Je moet zowel een grote betrokken- heid aan de dag leggen als durven loslaten. Bij een aanpak van onderaf raak je voor een deel de regie kwijt, en daar wordt men in een organisa- tie als de mijne knap zenuwachtig van. De kunst is daarbij om niet langer projecten te organiseren, maar tijd. Zo’n aanpak lukt alleen als je het tien jaar volhoudt. Niet snel willen scoren dus maar volhou- den, volhouden, volhouden. Daarbij is het wel noodzakelijk om op gepaste tijden je zegeningen te kunnen tellen. We moeten daarvoor veel meer vanuit gegevens gaan werken. Hoe staan mensen er nu echt voor, hoe is de situatie van hun kinderen op school? Aan de basis daarvan staan de doelstellingen die we samen met de bewoners formuleren. Het gaat namelijk om individuen en hun plek in de samen- leving, en niet meer om zaken als leefbaarheid en sociale cohesie. Want daar kom je niet veel verder mee.’

Engeland als voorbeeld

Richard Farnell over de nieuwe *mindsets* van woningcorporaties

Richard Farnell is hoogleraar Stedelijke Vernieuwing aan de Universiteit van Coventry. Hij schreef samen met Taco Brandsen het rapport *Housing Association Diversification in Europe*. Farnell is ook voorzitter van de Raad van Bestuur van de woningcorporatie Midland Heart. Tijdens de conferentie van Futura schetste hij een beeld van het transitieproces van de Britse corporaties. Centrale notie daarin is dat corporaties zich richten op het versterken van de gemeenschappen in wijken en buurten. Om dit te kunnen bereiken, zijn bij corporaties andere *mindsets* nodig. Illustratief is dat Midland Heart (een corporatie met ruim dertigduizend woningen) op haar visitekaartjes de kreet *Passionate for communities* heeft toegevoegd. 'Dat zegt iets over onze aspiraties en over hoe we het moeten doen. Het betekent dat we niet alleen betrokken zijn bij ons eigen bezit en onze eigen huurders, maar bij de hele gemeenschap. We proberen dus ook een bijdrage te leveren aan het leven van de mensen die niet bij ons huren.'

Die bijdrage is dan vooral, aldus Farnell, om mensen in buurten nieuwe doelen, waarden en hoop te geven. 'Corporaties moeten zich dus ook bezighouden met de samenleving en de gemeenschapsvorming in buurten. Ze moeten zich richten op de hele leefkwaliteit, op huis en gezin, op werken en vrije tijd. Ze moeten zich bijvoorbeeld ook afvragen hoe de vernieuwing van een buurt eraan kan bijdragen dat kinderen weer meer gaan zien van hun gemeenschap. Juist het werken met kinderen biedt veel potentieel.' Corporaties werken dus buurtgericht en dat brengt drie ambities met zich mee:

- aandacht hebben voor de wijk als geheel;
- samenwerken met de lokale bevolking en instellingen, door te bouwen aan netwerken;
- luisteren naar en diensten verlenen aan de primaire doelgroep: de meest kwetsbare groepen.

‘Verlaat de beroeps-
gedeformeerde loopgraven’

Essay 'Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties'

'Het gaat dus om veel meer dan alleen het leveren van diensten', aldus Farnell. 'Centraal staat de *civil renewal*, door na te denken over hoe onze maatschappij in elkaar zit en welke plek de bewoners daarin hebben. Corporaties staan daarom voor een groot aantal buurtgebonden uitdagingen, inclusief zaken als het aanpakken van overlastgevend gedrag, bijdragen aan de menging van groepen, ingaan op behoeften van jongeren en scheppen van werkgelegenheid. We moeten daarvoor buurten leren waarderen en begrijpen. Welke positieve verhalen zijn er, hoe kunnen we afrekenen met de negatieve stereotyperingen?'

Farnell benadrukte dat buurtgericht werken niet alleen een andere inzet van middelen vergt. Essentieel is ook een sterke lokale overheid, met politici die bekend zijn met wat er gebeurt in de wijken. De overheid vormt een netwerk met onder meer de corporaties, die zich op hun beurt een andere manier van denken en beslissen moeten aanmeten, met een grote (mede)zeggenschap van de buurten. De Engelse hoogleraar ging kort in op een aantal essentiële onderdelen van de veranderde *mindsets* van de corporatie:

- de corporatie grijpt niet in de eerste plaats terug naar de makkelijke technische (bouw)oplossingen, maar zet sociale onderwerpen voorop;
- de bewoners worden niet louter meer gezien als klanten, maar ook of vooral als burgers. De corporatie stimuleert de ontwikkeling van burgerschap en de civil society;
- de corporatie werkt en denkt niet langer vanuit rationele, sterk doelgerichte business modellen. In buurten zijn relationele modellen veel vruchtbaarder, maar die kunnen strijden met de ondernemingsdoelen.

Farnell sloot af met een pleidooi om bij de omvorming van woningcorporaties het principe van *Action Learning* toe te passen: medewerkers krijgen de ruimte om samen te werken en na te denken over de noodzakelijke veranderingen. De veranderingen worden niet van bovenaf opgelegd, maar ontstaan meer van onderop via participatie en bespiegeling.

‘Veel corporaties zijn
ambtelijk gebleven, met
de blik naar boven in
plaats van naar beneden’

Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties

Taco Brandsen,
Universiteit van Tilburg

Inleiding

De turbulente ontwikkelingen aan het begin van deze eeuw toonden een grote onvrede, die zich vertaalde in enkele opvallende verkiezingsuitslagen. De experts trachten nog steeds de achtergrond van deze gebeurtenissen te begrijpen. Het is echter zeer de vraag of de gevolgen op politiek niveau werkelijk zo groot zijn, als enkele jaren geleden nog werd gedacht. Er werden destijds grote gevolgen aan toegedicht voor de relatie tussen politiek en kiezer. Er is zelfs van een ‘Fortuyn-revolutie’ gesproken. Als ik me aan een boude uitspraak mag wagen: het zou mij in ieder geval verbazen, als op de lange termijn blijkt dat het iets in onze politieke cultuur heeft veranderd. Nederland is en blijft een land van elites. Hoogstens hebben deze de afgelopen jaren harder gewerkt aan hun PR (en zelfs dat betwijfel ik soms). Het lijkt me onrealistisch te verwachten dat een zo diep ingeslepen cultuur door enkele incidenten kan worden ontwricht. Wie dat verwacht, verliest het zicht op het historisch perspectief. Maar de ware misvatting is wellicht om te verwachten dat de oplossing voor de grote onvrede vanuit de nationale politiek zou kunnen komen.

Een werkelijk betrokken bestuur toont zich op lokaal niveau, in buurten en wijken. En zoals ik hieronder zal betogen: burgers hebben geen respect voor kokers, formele taken en bestuurlijke verhoudingen. Corporaties, politie, welzijnsinstellingen, jeugdzorg, gemeente, Rijk: allen worden op allerhande sociale problemen aangesproken

waar zij, zo is althans de officiële redenering, niet voor bedoeld zijn. De opgave voor woningcorporaties is daarin een eigen positie te kiezen. Enerzijds is het voor hen onmogelijk om zich door de maatschappelijke vraag te laten leiden – ze zouden verdrinken in het werk – anderzijds dienen ze hier wel een adequaat antwoord op te ontwikkelen. In dit essay wil ik pleiten voor een strategie, waarin corporaties vanuit duidelijke inhoudelijke keuzes streven naar de ontwikkeling van nieuwe competenties. Structuren, regels en methodieken dienen ondergeschikt te zijn aan vaardigheden, en niet andersom.

De legitimiteitsdiscussie

Het grootste gevaar voor de toekomst van de corporaties is de discussie over de zogenaamde ‘legitimiteit’. Reeds decennia wordt er gesteggeld over de vraag of corporaties al dan niet het juiste doen. Wie de geschiedenis bekijkt, ziet dat de debatten een grote mate van herhaling kennen. Dezelfde thema’s en standpunten keren voortdurend terug. In het bestuurlijke circuit is dat op zichzelf niet opmerkelijk. Wat wel opvalt, is hoezeer corporaties daar nog steeds in meegaan. Een groot deel van hun bestuurlijke energie is gericht op verantwoording, richting overheid of een nauwelijks gedefinieerde maatschappij. De huidige trend is te vluchten in de methodiek, in een hernieuwde poging zich te spiegelen aan het politiek-bestuurlijke circuit. Het nut van dergelijke initiatieven wil ik op zichzelf niet bestrijden – de scans, monitors en indexen zijn een prima instrument om bij bestuurders aan tafel te komen – maar een kwade geest (wellicht heb ik die) proeft in deze initiatieven ook een instinctieve drang naar kwantificering, afbakening en inperking; wellicht een angst voor de onbestemdheid van de maatschappij die zij moeten dienen.

Ten dele komt deze houding voort uit een ambtelijke cultuur in de corporatiewereld, die zijn wortels heeft in de voorgaande decennia. De meeste sociale verhuurders hebben een lange periode doorgemaakt waarin ze feitelijk een verlengstuk waren van het nationale volkshuisvestingsbeleid. Veel van de structuren zijn inmiddels aan de nieuwe situatie aangepast, maar culturele veranderingen voltrekken

zich nu eenmaal in een langzamer tempo. Het uit zich in bedrijfsprocessen, maar ook in vruchteloze pogingen om ‘legitimiteit’ te verwerven. Het toont een wezenlijk gebrek aan begrip van de huidige rol van de woningcorporatie en van het nationale beleid.

Uiteraard is het van belang op een integere manier met de omgeving om te gaan. De discussie met *stakeholders* heeft op zichzelf een (democratische) waarde, waar corporaties naar mijn smaak in zouden moeten investeren. Het is echter onrealistisch er wonderen van te verwachten. Een zekere mate van controversie zal de corporaties vermoedelijk tot het einde der tijden achtervolgen. Zoveel geld, met betwist eigenaarschap, roept onvermijdelijk afgunst en kritiek op. In de ene periode zal de discussie heftiger zijn dan in de andere. In de jaren negentig was de positie van de corporaties niet wezenlijk anders, maar verkeerden ze in een politieke luwte (wellicht een zegen). Ook het huidige debat zal weer inzakken, en vermoedelijk op een zeker moment weer oplaaien. De positie van de corporaties zal echter altijd spanningsvol blijven. Alleen arme organisaties kunnen hopen als legitiem te worden ervaren.

Het legitimiteitsdenken komt voort uit de gedachtegang van een uitvoerende organisatie, die aan alle criteria van boven poogt te voldoen (wat nooit helemaal lukt). Daardoor worden de corporaties ook meegezogen in tamelijk zinloze discussies over de relatie tussen de overheid en het veld. Wie de discussies in de branche aanhoort, zou vermoeden dat de corporaties zuchten onder knellende regelgeving en onwillige partners. Veel corporaties wentelen zich maar al te makkelijk in de rol van slachtoffer. ‘We doen het nooit goed, en het rijk geeft ons nooit ècht duidelijkheid over onze positie.’ Aan buitenstaanders is dat nauwelijks uit te leggen. De Nederlandse woningcorporaties hebben een bijzonder gunstige positie. Zij kennen een mate van financiële en strategische vrijheid waar de meeste andere dienstverlenende organisaties en woningcorporaties in andere Europese landen slechts van kunnen dromen. Wat moet er nog meer gebeuren voordat de corporaties zich vrij voelen?

Nu valt er beslist een en ander aan te merken op de beleidsstijl van het ministerie, die inderdaad niet altijd evenveel duidelijkheid heeft

uitgestraald. Maar het berust ook op een eenzijdig beeld van activiteiten van corporaties als *taken*. Een analyse van de historische ontwikkeling van de relevante regulering laat zien dat deze deels een bevestiging is van de praktijk. Veel van de taken, die op een gegeven moment in het BBSH zijn vastgelegd, waren slechts een uitdrukking van een beweging die reeds lang in de corporatiewereld gaande was. De sector kent een zorgvuldige traditie van experimenteren en codificeren, waarbij normen in wisselwerking tussen verschillende partijen tot stand kwamen, een traditie die zich onder alle discussies door heeft voortgezet. Ik durf te voorspellen dat een historicus over vijftig jaar het beleid van de afgelopen vijftien jaar met één zin zal afdoen als de consolidering van de eerder ingezette beweging richting decentralisatie van de vormgeving van de woonomgeving. De V van VROM zal reeds lang verdwenen zijn.

Naar een kanteling van perspectief

Recent publiceerde de Universiteit van Tilburg, samen met de Universiteit van Coventry, het rapport 'Housing Association Diversification in Europe', dat in een Nederlandse vertaling bij Futura is verschenen (Brandsen, Cardoso Ribeiro en Farnell, 2006; Brandsen, Farnell en Cardoso Ribeiro, 2006). Het rapport was gebaseerd op een onderzoek in Groot-Brittannië, Zweden, Italië en Nederland, waarin de nieuwe activiteiten werden onderzocht die sociale verhuurders voorbij de huisvesting ontwikkelden. Het is niet mijn intentie hier het rapport uitgebreid samen te vatten, maar het loont zich in dit verband om kort aan te geven welke activiteiten we tijdens ons onderzoek aantroffen. We maakten een onderscheid tussen de volgende 'fasen' in het diversificatieproces:

1. *De verhuur van sociale huurwoningen*

Dit is de traditionele activiteit van de woningcorporaties, waarmee ze in Nederland evenals elders begonnen zijn. Later is dit als primaire taak in wetgeving vastgelegd.

2. *De verkoop van sociale huurwoningen*

In Nederland berustte er in de sociale huursector lange tijd een taboe op verkoop, maar dat is in de jaren negentig doorbroken. Inmiddels is het één van de belangrijkste financiële en sociale instrumenten geworden, die corporaties kunnen benutten. Aramis biedt een aantal woningen inmiddels 'Te Woon' aan, eigendomsneutraal.

3. *Zorg en ondersteuning*

In alle landen neemt de verstrengeling van zorg en sociale huisvesting toe, wat niet verbazend is gezien de algemene trend van vergrijzing. In Nederland heeft zij vooral de vorm van allianties tussen verschillende typen dienstverleners – directe zorgverlening door corporaties komt niet of nauwelijks voor - en is zij zelfs als wettelijke taak verankerd.

4. *Extra dienstverlening aan huurders*

Na een periode van experimenten in de jaren negentig, sommige buitenissig van aard, hebben de Nederlandse corporaties zich vooral gericht op diensten in het kader van zorg en wijkontwikkeling. Niettemin zijn er nog andere soorten diensten, die er

meestal toe dienen het huren aantrekkelijk te maken. Te denken valt aan de woonverzekeringen van Casade.

5. *Dienstverlening aan de wijk*

Voor de Britten hadden een gebiedsgericht perspectief, wat overigens uitstekend paste in de lijn van de regering-Blair. Daarbij pakten ze diensten op, die de lokale overheid in hun ogen liet liggen, tot vuilnis ophalen aan toe. In Nederland is dit type dienstverlening steeds centraler komen te staan, wat door het prestatievelde leefbaarheid in het BBSH wordt erkend.

6. *Wijkplanning en -beheer*

Corporaties zijn belangrijke partners van de lokale overheid en hun betrokkenheid bij processen van wijkontwikkeling wordt steeds vanzelfsprekender. In Nederland is de relatie tussen de twee lange tijd gefrustreerd door een historie, waarin de positie van de gemeente van boven- tot nevenschiktheid verschrompelde. Niettemin zijn de partijen tot elkaar veroordeeld en hebben de corporaties zich door de tijd ontwikkeld van uitvoerder tot mederegisseur.

Het leek in eerste instantie een studie naar interessante nevenactiviteiten, met mogelijk gunstige effecten ter ondersteuning van de traditionele hoofdtaak. Gaandeweg het onderzoek werd echter duidelijk dat diversificering ook invloed kon hebben op de hoofdtaak zelf. Hoewel financieel van relatief weinig belang, bleken nieuwe activiteiten soms de aanleiding tot bezinning rond de fundamentele missie van de corporatie. De mate waarin dit speelde, verschilde sterk tussen de deelnemers onderling. Voor de Britse corporaties is diversificatie een natuurlijke gang van zaken, omdat zij hun missie vanouds sterker gebiedsgericht formuleren dan hun Nederlandse collega's. De Italiaanse corporatie kon daarentegen slechts binnen een zeer smalle marge opereren en bleef niet-huisvestingsactiviteiten nadrukkelijk als nevenactiviteiten beschouwen. De houding van de Nederlandse woningcorporaties is minder eenvoudig te benoemen. Enerzijds is er zowel bij Futura als elders veel enthousiasme over nieuwe initiatieven, die voorbij huisvesting alléén gaan. Anderzijds is in Nederland de twijfel over de koers van de corporaties het grootst.

Dat bleek ook uit de commentaren, die we in Nederland naar aan-

leiding van het rapport ontvingen. Een aantal reacties valt samen te vatten als: 'dit deden we toch al?'. Achteraf moet ik constateren dat we de titel wellicht hadden moeten omdopen in *Een Kanteling van Perspectief*. Het punt was niet dat corporaties hun taken moeten verbreden. Zelfs de meest conservatieve vakbroeder werkt wel eens samen met een zorginstelling of neemt een initiatief in de wijk. Diversifiëren op zich heeft geen meerwaarde, als zij niet ondersteund wordt door een strategisch perspectief. In het rapport werd gesteld dat sommige corporaties de verbreding van hun taken aangrepen om zich opnieuw te oriënteren op hun strategische missie. Ze verschoven het perspectief van de corporatie naar de burger of de gemeenschap. Dat is meer dan een loze marketingkreet. Het betekent dat de corporaties hun verleden werkelijk durven loslaten.

Op het niveau van de burger betekent de verkokering van de dienstverlening niets. In de praktijk is een monteur soms het aanspreekpunt voor allerhande sociale problemen, zoals een politieagent dat bijvoorbeeld ook is. De renovatie van een woningblok kan niet worden gezien als een louter technische ingreep: het is ook een interventie in een gemeenschap. Het zal de mensen weinig interesseren dat het hier gaat om iemand van de afdeling Onderhoud, of dat een fysieke ingreep vanuit bepaalde subsidiestromen is gefinancierd. Sterker nog, zelfs een begrip als 'de corporatie' betekent in de praktijk niet veel. Tijdens het onderzoek vertelde een Engelse respondent dat huurders nog vaak verwezen naar hun woningbouw als 'the council' (de gemeente). Het gekrakeel tussen brancheverenigingen, toezichthouders en departementen lijkt zo beschouwd opeens buitengewoon irrelevant.

Enkele corporaties probeerden uit het bureaucratische perspectief te breken en een blik van onderop te ontwikkelen, gericht op burgers en gemeenschappen in de wijken en buurten waar zij actief waren. Daarmee hebben zij de volkshuisvesting natuurlijk niet tot irrelevant verklaard. De harde kern blijft het woningbezit. Dit is dan echter niet een doel op zichzelf ('het beheer van de woningvoorraad'), maar een instrument om middelen te genereren en competenties te ontwikkelen. Juist in die competenties, zo wil ik betogen, lonkt het perspectief van een vitaal corporatiebestel.

Nieuwe uitdagingen

Uit ons onderzoek bleek dat de betrokken corporaties steeds verder naar de latere 'fasen' van diversificatie verschuiven, met een steeds sterkere focus op wijken en buurten. Gegeven dat uitgangspunt zal ik een agenda voor de toekomst schetsen, die past bij corporaties die een nieuw strategisch perspectief willen ontwikkelen. Daarbij ligt wat mij betreft niet de nadruk op methodiek, maar op de ontwikkeling van nieuwe vormen van professionaliteit. Methodieken kunnen absoluut helpen om gericht in de praktijk te interveniëren (de Kanskaart van de SEV is een mooi voorbeeld), maar het succes van de interventie is uiteindelijk afhankelijk van de kwaliteit van de corporatie.

Deze kwaliteit kan langs een aantal lijnen vorm krijgen, die ik achtereenvolgens zal bespreken:

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

Vitale coalities

Taakverbreding is nauw verwant met allianties. In veel gevallen nemen corporaties nieuwe activiteiten niet zelf ter hand, maar gaan zij een duurzame relatie aan met een andere organisatie. De voorbeelden uit de zorg en het onderwijs zijn bekend, en de diversiteit breidt zich uit. Tegelijkertijd blijkt dat dergelijke allianties niet altijd een onverdeeld succes zijn, of na verloop van tijd stroever gaan lopen. Verwachtingen gaan uiteen lopen, er ontstaat onenigheid over de verdeling van de 'credits', relaties gaan stollen en verliezen hun vernieuwende kracht. Veelal blijkt het succes of falen samen te hangen met ongrijpbare factoren, bijvoorbeeld de chemie tussen enkele personen, of de inspiratie die van één centrale actor afstraalt.

De vraag is: gaat het hier louter om een toevallige samenkomst, of om de vaardigheid in het smeden van vitale coalities? Sommige mensen blijken telkens weer in staat om die vitaliteit op te roepen. Hebben zij geluk, of zijn ze wellicht een natuurtalent? Kan die vaardigheid wellicht ook bij anderen worden ontwikkeld, en zo ja, wat is

daar voor nodig? Voor corporaties, die in toenemende mate samenwerking zoeken in lokale en regionale netwerken, is het een essentieel punt. Een corporatie, die er in zou slagen deze competentie goed te ontwikkelen, kan (volstrekt legitiem) een initiërende rol op zich nemen in de ontwikkeling van wijken en buurten.

Omgaan met een hybride positie

Corporaties bevinden zich op het raakvlak van markt, overheid en middenveld. Het is tamelijk ingewikkeld om aan te geven in welk opzicht ze precies publiek of privaat zijn. Elders heb ik betoogd dat deze positie weliswaar onvermijdelijk lijkt, maar dat zij tegelijkertijd een grote druk op de organisatie zet (Brandsen, Van de Donk en Kenis, 2006). De voortdurende legitimitiediscussie is daar een uitingvorm van. Veelal wordt gepoogd de ontstane spanningen via de weg van de structuur op te lossen, bijvoorbeeld door de organisatie administratief te splitsen in een commercieel en een publiek deel. Ook wordt sterker ingezet op verantwoording, door meer informatie te verzamelen en openbaar te maken.

Toch gaat het om méér. Recent stelde Theo Camps: 'Gezien de transitities die hybride organisaties moeten doormaken kan verondersteld worden dat het leervermogen van hybride organisaties goed ontwikkeld dient te zijn om niet in een situatie te geraken van 'cosmetische veranderingen' (symboliek, taal, niet-fundamentele procesherinrichting)' (Camps, 2006, p. 383). Spanningen kunnen ook creatief werken. Wie leert daar goed mee om te gaan, maakt een enorm vernieuwingspotentieel in zijn organisatie los (zoals bij een aantal corporaties al het geval is geweest). Het vereist een management dat in staat is tussen verschillende rollen te schakelen, om zowel als ondernemer, als taakuitvoerder en als missionaris te kunnen denken. 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.

Interne verbindingen

Veel beoogde vernieuwingen stranden niet (uitsluitend) door onwil van externe partijen, maar door falende verbindingen binnen de

eigen organisatie. Door het management worden prachtige ideeën ontwikkeld, die vervolgens niet aanslaan op lagere niveaus. In het rapport over diversificatie werd reeds gesteld dat door de toegenomen samenwerking met externe partners een aantal problemen van het netwerk binnen de organisatie worden gezogen. Ook hier betreft het deels een historische erfenis: woningcorporaties zijn in de naoorlogse periode ingericht als uitvoeringsorganisaties, met een bureaucratische vormgeving en gestandaardiseerde werkprocessen. De transitie naar een ander type organisatie is een langdurig proces, maar het duurt bij een aantal corporaties wel erg lang. Dat komt, althans dat is mijn indruk, vaak voort uit een onvermogen om precies aan te geven hoe de nieuwe organisatie precies zou moeten functioneren. Wederom wordt vaak de toevlucht gezocht tot structuren en instrumenten.

De kern van het probleem is echter, dat managers en hun medewerkers anders denken. Wanneer het 'missionaire' karakter van de organisatie wordt versterkt, zal het eenvoudiger worden om strategische keuzes naar het operationele niveau door te voeren. De druk op de interne communicatie zal hierdoor verminderen. Het ligt dan ook voor de hand om sterker in te zetten op training, socialisatie en intervisie. De invloed van het management zal in toenemende mate via deze weg dienen te liepen. Het oude type directeur, die vooral op basis van hiërarchie opereerde, zal niet meer in staat blijken zijn eigen organisatie in beweging te brengen.

Conclusie: naar een nieuwe professionaliteit

Woningcorporaties zijn uitgegroeid tot organisaties met een grote mate van zelfstandigheid, die op de grens tussen verschillende werelden opereren. Om wederom Camps te citeren: '... de vraag is echter of in een groot deel van de gevallen niet sprake is van een publieke ziel in een hybride lichaam' (p. 381). Veel corporaties zijn ambtelijk gebleven, met de blik naar boven in plaats van naar beneden. De boodschap uit het eerdergenoemde rapport mag dan ook wat scherper worden gesteld: diversificatie kan de aanzet zijn voor een noodzakelijke, maar niet onvermijdelijke mentaliteitsverandering. Menige corporatie zal deze verandering niet doormaken en zijn potentieel niet realiseren.

Hier ligt een kans voor individuele organisaties om zich te onderscheiden. In discussies met onderzoekers in de onderwijs- en zorgsectoren kwamen we altijd uit op één groot verschil: in hun sectoren werken professionals, met complexe vaardigheden en een erkende status. In de sociale huursector was een dergelijke professionaliteit echter moeilijk te benoemen. De afgelopen jaren beginnen zich echter de contouren van nieuwe vaardigheden af te tekenen. Deze waren altijd al aanwezig bij sommige personen en bij enkele organisaties, maar voor het eerst begint nu op sectorniveau duidelijk te worden wat de richting zou moeten zijn waarin een nieuwe professionaliteit zich ontwikkelt. Wie daar succesvol op aanhaakt, kan vóór de troepen uitlopen.

Literatuur

Brandsen, T., W. van de Donk en P. Kenis, 'Conclusie: van veldslagen in de lucht naar kennis voor theorie en praktijk' in T. Brandsen, W. van de Donk en P. Kenis (red.), *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*, Lemma, 2006, pp. 421-36.

Brandsen, T, R. Farnell en T. Cardoso Ribeiro, *Diversificatie van Woningcorporaties*, Stichting Futura, Tilburg, 2006.

Brandsen, T., T. Cardoso Ribeiro en R. Farnell, *Housing Association Diversification in Europe*, The Rex Group, Coventry, 2006.

Camps, T., 'Leiderschap en hybriditeit' in T. Brandsen, W. van de Donk en P. Kenis (red.), *Meervoudig bestuur: publieke dienstverlening door hybride organisaties*, Lemma, 2006, pp. 373-86.

‘Wanneer het ‘missionaire’ karakter van de organisatie wordt versterkt, zal het eenvoudiger worden om strategische keuzes naar het operationele niveau door te voeren’

Ed van den Berge, pastor in de wijk in Tilburg:

Corporaties moeten vaker het buurtmaatschappelijk werk inschakelen

‘Ik zie in de praktijk te vaak dat woningcorporaties een rigide regime voeren bij mensen met een huurachterstand. Dan worden huurders soms uitgezet terwijl ze nog midden in een traject van schuldhulpverlening zitten. Ook als de huurtoeslag te laat komt, leidt dat soms tot onnodige conflicten met de corporatie, die te weinig bereid is de achtergronden van een gezin met problemen eens volledig uit te pluizen.

Je ziet de armoede in sommige gezinnen duidelijk toenemen. Dat kan ook niet anders met de gestegen kosten van bijvoorbeeld energie en verzekeringen. De uitkeringen zijn intussen hetzelfde gebleven en je schrikt er soms van met hoe weinig geld sommige mensen moeten rondkomen. Het buurtmaatschappelijk werk heeft daar goed zicht op. Buurtmaatschappelijk werkers zitten heel dicht op een buurt. Ze spreken de taal van de gewone mensen en

zijn laagdrempelig, ook omdat ze geen wachtlijsten hebben. Ze zitten bovendien vaak met mensen van andere instellingen in hetzelfde gebouw, bijvoorbeeld ouderenwerkers, opbouwwerkers en sociaal-cultureel werkers. Buurtmaatschappelijk werkers kunnen daardoor een brugfunctie vervullen tussen sociaal achtergestelde gezinnen en instanties als de sociale dienst, woningcorporaties, huisartsen, de GGZ, thuiszorg en de parochie. Zij weten immers het beste hoe het met bepaalde gezinnen gesteld is.

Bij betalingsproblemen zouden de woonconsulenten van corporaties dan ook veel vaker contact moeten opnemen met het buurtmaatschappelijk werk, zodat duidelijk wordt wat er precies speelt bij gezinnen en wat er al loopt om dat op te lossen. Dat kan een hoop onnodig leed voorkomen. Corporaties moeten ook niet alleen aan de eigen toko denken. Als ze een gezin niet aan woonruimte kunnen helpen, kunnen ze ook zelf het initiatief nemen om een andere corporatie in te schakelen, zodat mensen niet van het kastje naar de muur worden gestuurd. Ik vind de voorschriften van corporaties ook te verschillend. Het is daardoor soms verwarrend wat van huurders wordt verwacht. Maar mijn belangrijkste punt is dat corporaties bij probleemgezinnen meer coulance aan de dag moeten leggen. Ze moeten mensen de tijd gunnen hun problemen op te lossen.’

Een reactie

‘Bestuurders in samenwerkingsverbanden hebben in negen van de tien gevallen hun samenwerkingspartners niet nodig om de eigen strategie te realiseren’

Naar een nieuwe professionaliteit van corporaties en hun partners

John Beckers, Stichting Ouderenwerk Breda

Het essay *Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties* sluit af met de stelling dat corporaties op zoek moeten naar een professionaliteit die te vergelijken is met die in andere sectoren zoals onderwijs, welzijn en zorg. Nog beter zou het zijn als deze andere sectoren even kritisch kijken naar hun eigen professionaliteit, en de corporaties bovendien op zoek gaan naar richting: weten wat ze willen.

Als het waar is wat in het rapport over diversificatie staat, zijn corporaties met van alles en nog wat bezig zonder dat duidelijk is welke doelen ze daarmee nastreven of hoe zinnig al die drukte is. Bovendien komen de meeste activiteiten misschien voort uit wensen van klanten of stakeholders maar de manier waarop ze doorgaans worden aangeboden, getuigt van een klassieke, industriële marketing-oriëntatie: eerst diensten en producten maken en vervolgens daar klanten bij zoeken. Tegelijk zien de corporaties een toestroom aan nieuwe klanten, namelijk mensen die voorheen in tehuizen en gestichten woonden maar tegenwoordig in gewone huizen onderdak vinden. Deze klanten zijn kwetsbaarder en soms ook lastiger, en hun aantal zal snel toenemen. Ook worden deze nieuwe klanten, net als de gezonde en vitale, veeleisender.

De ultieme diversificatie: maatwerk (met aandacht)

Je komt er dan niet met standaard producten van de plank, hoeveel je er ook verzamelt en hoe gediversifieerd je ook bent. Met name de nieuwe klanten zullen steeds net iets anders verlangen of nodig hebben. Wat ze vooral vragen (naast een goed huis), is aandacht, hulp, bemoeienis en zorg op individuele schaal. Geen diensten en producten van de plank maar oplossingen die precies passen bij hun specifieke wensen en beleving. Gewoon maatwerk. Dat is er niet op voorhand maar komt tot stand terwijl de klant erbij staat en mee denkt en mee beslist. De klant is coproductent. Van organisaties, *niet alleen corporaties maar alle maatschappelijke organisaties*, vraagt dit sociaal vaardige, zelfstandig opererende medewerkers die met dit mee-beslissen overweg kunnen, die echt contact maken met klanten, en die klanten voor vol aanzien en niet behandelen als patiënt, *loser*, hulpbehoevende etc. Sterker nog, die hun sturing ontlenen aan de vragen van deze klanten, want daar worden die klanten weer sterker van. Toewijding dus.

Dit vraagt inderdaad om een nieuwe professionaliteit die veel organisaties (en hun medewerkers) onvoldoende in huis hebben. Het begint met het inzicht dat de eigen organisatie, als deze de klanten maximaal tegemoet wil komen, op vele fronten tekort schiet en zeker niet in alles de beste kan zijn. Klanten het beste bieden wil dan zeggen dat elke organisatie zich specialiseert in die zaken waarin ze wel de beste is en de rest overlaat aan anderen en daar intensief mee samenwerkt. Anders gezegd, *elke organisatie kan diversifiëren maar beter is het als maatschappelijke organisaties dit samen doen en elk het beste inbrengt wat ze in huis heeft*. De implicatie is dat organisaties netwerken vormen waarin ze elkaar veelvuldig inschakelen. Dit lukt alleen als ze hun processen afstemmen, van elkaar afhankelijk durven zijn, en samen verantwoordelijkheid nemen voor de gezamenlijke *performance* (en die meten, evalueren en verbeteren).

Nieuwe professionaliteit vraagt om nieuw gedrag

In de praktijk is het zo ver nog lang niet. Bij de meeste organisaties hebben klanten, zeker individueel, weinig in te brengen en wat de organisaties aan samenwerking doen, resulteert bijna nooit in extra waarde voor klanten. De oorzaken hiervan liggen niet in de samenwerking maar in de manier waarop de organisaties intern functioneren. Ze moeten zelf veranderen, willen ze tot samenwerken in staat zijn. Nieuwe professionaliteit vraagt om ander gedrag op alle niveaus. Achtereenvolgens:

Anders gaan kijken naar klanten: de klant *in control*

Bijna alle organisaties noemen zichzelf klantgericht en bijna allemaal weten ze dat dit mooi-praterij is. In het gewone werk laten de medewerkers zich niet leiden door klanten maar door interne regels en gewoontes, de normen van hun professie, wat hun manager wil, wat ze prettig vinden om te doen, of domweg eigenbelang. Managers en bestuurders op hun beurt laten zich leiden door exploitatiedoelen, wat hun medewerkers willen (want die zien ze vaker dan de klanten), visioenen, incidenten, modegrillen, intern politiek gedoe en allerlei omgevingsinvloeden. Kijk naar een corporatiemedewerker en tel hoe vaak hij klanten nee verkoopt. Hebben we niet, kunnen we niet, doen we niet. Of naar een thuiszorgorganisatie en vraag je af of ze, als ze door personeelsgebrek een klant niet meteen kan helpen, een andere thuiszorgorganisatie inschakelt die wel direct hulp kan bieden. Of naar een welzijnsinstelling en vraag je af of ze met kerst en oud en nieuw ook open is. Of naar een verzorgingshuis met een eigen keuken en vraag je af hoe ver ze gaat voor klanten met bijzondere wensen. Organisaties die echt de regie bij de klant leggen laten zich wel consequent leiden door de vragen en de beleving van hun klanten. Dat begint met het kiezen van de klanten die ze het beste kunnen helpen, de voorkeursklant, en vervolgens met het afstemmen van aanbod en processen op wat die klant vraagt. Eerst is er de klant, dan het aanbod. Door bij de klant te beginnen, hebben deze organisaties de hele klant in beeld en kijken ze verder dan hun eigen taak. Ze willen hun klanten, zeker de kwetsbare, volledig van dienst zijn. Voor een deel doen ze dat zelf, voor de rest schakelen ze de hulp in van andere organisaties.

Anders gaan werken

Zo de klant centraal stellen lukt omdat de medewerkers van deze organisaties toegewijd zijn *en daar de ruimte voor krijgen*: perfect luisteren, samen met klanten vraag en aanbod afstemmen, initiatief en creativiteit tonen, hun eigen werk organiseren, en verantwoordelijkheid nemen voor de totale dienstverlening. Deze medewerkers schakelen de hulp in van collega's als dat voor hun klanten van pas komt. Staf- en hulpdiensten werken daardoor klantgestuurd richting lijn, leidinggevenden idem dito richting werkvloer. Personen die weinig worden ingeschakeld of alleen vanuit de eigen buik werken, zijn er niet omdat die te weinig waarde toevoegen. Grensgevechten, stammentwisten, communicatieproblemen en dergelijke komen weinig voor omdat iedereen weet dat dit ten koste gaat van de dienstverlening aan klanten.

Anders gaan veranderen

Veel bestuurders zouden wat graag zien dat hun eigen organisatie zo zou functioneren en ze zetten ook veranderprocessen in om dit op gang te brengen. Vaak echter valt het resultaat tegen omdat ze hun medewerkers en managers niet mee krijgen. De crux zit 'm in het 'mee' krijgen: van medewerkers verlangen dat ze zelfstandig gaan doen wat de baas zegt. Mee krijgen is belangrijk, maar nog belangrijker is dat de mensen echt voor het nieuwe gedrag kiezen, het zelf mee vormgeven, en het echt mogen oefenen. Als nieuw gedrag zelfstandigheid en initiatief behelst, betekent echt oefenen dat werkvloer (en klanten) meer regie krijgen en managers en bestuurders minder, *en dus minder te besturen hebben*. Wat de organisatie doet, wordt dan in toenemende mate geïnitieerd en bestuurd door diegenen die volgens de bestuurder moeten veranderen. De organisatie wordt meerstemmig, de strategie volgend. *Alleen besturen maakt plaats voor samen besturen*. De organisatie wordt zelf een netwerk. Er zijn maar weinig managers en bestuurders die dit laten gebeuren en hun eigen sturingsimpulsen in bedwang houden. Veranderprocessen die zelfwerkzaamheid, toewijding en verantwoordelijkheidsgevoel beogen, noem het een nieuwe professionaliteit, beginnen met ander gedrag van bestuurders. Op een wijze die medewerkers als geloofwaardig en integer ervaren.

Anders gaan besturen

Minder besturen wil niet zeggen dat bestuurders en leidinggevenden niets te doen hebben. Alleen ruimte bieden is niet genoeg omdat er dan, bij medewerkers die die ruimte niet hebben leren hanteren, niets verandert. De meeste medewerkers gaan hun gedrag pas echt veranderen als ze worden gedwongen om zelf, samen met de klanten, de regie te nemen en het management daarbij in te zetten als instrument. Dat moet met de nodige dwang (en oefening, *coaching*, etc.), want anders doen ze het niet. De meeste medewerkers zijn nu eenmaal grootgebracht in traditionele bedrijven, dus om zelf instrument van de baas te zijn en niet van de klant. Daar komen ze alleen onder druk van af. Van leidinggevenden en bestuurders vraagt dit procesmanagement: indringend en consistent van medewerkers verlangen dat ze zelf bedenken hoe ze klanten het beste van dienst kunnen zijn en de problemen die ze onderweg tegenkomen helemaal zelf oplossen. Veel managers worden hier onrustig van omdat ze weinig op hebben met de ongetwijfeld 'mindere' oplossingen waar de medewerkers in eerste instantie mee komen. Niets echter is zo slecht voor een organisatie op weg naar klantsturing als een overactief management omdat de sturing dan alsnog van binnenuit komt terwijl deze juist van buiten, van de klanten moet komen, via de medewerkers met klantencontacten.

Anders gaan samenwerken

Bijna altijd als organisaties samenwerken, begint dat bij de bestuurders met als gevolg dat samenwerking altijd gaat over macro-zaken. Beleid, gebouwen, voorzieningen, geldstromen. Dit lijkt op samenwerking maar echte samenwerking komt er pas als de mooie voor-nemens worden vertaald in concrete activiteiten waar klanten merkbaar voordeel bij hebben, dus als organisaties samen meer waarde voor klanten realiseren dan ze elk apart doen. Dit gebeurt bijna nooit. Dat is logisch want samenwerking is voor de meeste organisaties niet belangrijk. Vraag tien bestuurders die veel participeren in samenwerkingsverbanden naar de ambities en strategie van hun eigen organisatie en in negen van de tien gevallen blijkt dat ze geen van hun samenwerkingspartners nodig hebben om hun eigen strategie te realiseren. Misschien hebben ze bewust hun zaken zo georganiseerd of hun ambities zo laag gesteld dat ze van niemand

afhankelijk hoeven te zijn. Hoe dan ook, ze hebben geen problemen die ze niet op eigen kracht kunnen oplossen. Wat ze aan samenwerking doen, raakt met andere woorden de kernprocessen niet. Ze doen de samenwerking er een beetje bij. Zolang samenwerking organisaties niet helpt hun eigen doelen te realiseren, zullen ze er niet hard voor gaan lopen. Dat verandert pas als de organisaties ervoor zorgen dat hun eigen doelen en de doelen van de samenwerkingsverbanden waarin ze participeren elkaar versterken. Organisaties die zich echt laten leiden door klanten doen dat vanzelf. Die weten dat elke klant anders is en dat dus ook het synergievoordeel (*voor klanten!*) per klant verschilt. Zij zoeken naar samenwerking, niet op macro- maar op microniveau, op het moment dat dat een klant voordeel oplevert. Macro-samenwerking komt er dan vanzelf als dat nodig is. Het omgekeerde, micro-samenwerking die als vanzelf voortvloeit uit macro-samenwerking, gebeurt nooit. Vandaar dat in veel zogenaamde samenwerkingsverbanden zo weinig gebeurt (wat er toe doet).

Nieuw gedrag vraagt om nieuwe organisaties

Diversificatie, met andere woorden, is misschien interessant voor corporaties en ze maken er vast mensen gelukkig mee, maar de echte uitdaging is om samen met andere maatschappelijke organisaties een adequaat antwoord te bieden op de toestroom van mensen die kwetsbaar zijn. Deze nieuwe klanten zitten niet verlegen om diensten en producten van de plank, maar om oplossingen die passen bij hun persoonlijke situatie en die ze daarom mee vorm moeten kunnen geven. Dit vraagt om invoelend vermogen, communicatieve vaardigheden en passie, om ander gedrag dus dat veel organisaties niet in huis hebben. Sterker nog, de meeste maatschappelijke organisaties zijn klassiek geordend met vaste taken en posities, centrale aansturing en versnipperde productieprocessen. Vaardigheden die essentieel zijn voor toegewijde professionaliteit zoals luistervermogen, creativiteit of durf worden in deze organisaties eerder af- dan aangeleerd. Veel organisaties mogen dan nog zo hun best doen om er leuk en modern uit te zien, onder de mooie verpakking zijn het nog steeds de klassieke recht-toe-recht-aan bedrijven van de jaren vijftig. De macht om dit te veranderen (of tegen te houden), ligt bij de bestuurders. Zij zijn het die de transformatie van modern naar postmodern organiseren, of – in INK-terminen – van proces- naar ketenoriëntatie, op gang moeten brengen. Er zijn maar weinig bestuurders die zich realiseren hoe fundamenteel hun eigen gedrag moet veranderen, willen ze intern de veranderingen op gang brengen die nodig zijn om extern, samen met anderen, te voorzien in een samenhangend antwoord op de vragen van nieuwe, kwetsbare klanten.

Ans Keij, regiomanager Breda-Zuid van Kober Kindercentra:

Samenwerken is voor ons pure noodzaak

‘Kober Kindercentra verzorgt onder meer de buitenschoolse opvang van kinderen tot en met twaalf jaar. Dan praat je in het algemeen over drie uur opvang per dag in de schoolweken, waarbij de maandag, dinsdag en donderdag veel drukker zijn dan de woensdag en vrijdag. Voor zo weinig uren en zulke kleine contracten kunnen wij uiteraard geen eigen gebouw neerzetten. Dus zijn we verplicht al onze creativiteit aan te wenden en de samenwerking met andere organisaties te zoeken. Veel gebouwen staan leeg op de tijdstippen dat wij actief zijn. We zouden de ruimtes dan goed kunnen huren. Zeker in het begin ging dat niet zonder slag of stoot. Inmiddels zien veel organisaties er ook de voordelen van in. En na een paar jaar hoor je er niemand meer over en is het heel gewoon geworden. Soms komen we echter nog steeds koninkrijkjes tegen: clubs met een hobbyruimte die twee avonden in de week wordt gebruikt maar op andere tijdstippen

niet wordt verhuurd. Het is van de gekke dat de gemeente daarover geen zeggenschap heeft.

Kober heeft enkele jaren geleden voor functies op het niveau van het middenmanagement bewust mensen van buiten aangetrokken. Wij hadden leidsters met heel veel pedagogische kennis in huis, die echter weinig financiële en zakelijke bagage hadden. Daarvoor hebben we mensen uit hele andere sectoren binnengehaald, bijvoorbeeld uit de toeristensector, de jeugdhulpverlening en bedrijven als T-Mobile en Albert Heijn. Daarmee organiseer je nieuw elan binnen de organisatie en kan de cultuur veel sneller veranderen. Samenwerken heeft uiteindelijk toch vooral te maken met cultuur. We hebben samen met Amarant, Singelveste en Vitalis een groot centrum voor verstandelijk gehandicapten opgezet, waarin wij de kinderopvang organiseren. Van zo’n project leer je veel. Je kijkt eens in de keuken van een ander. Om goed samen te werken, moet je met een *open mind* naar andere organisaties kijken. Voor een organisatie als Kober is dat vanzelfsprekend. Samenwerken is voor ons pure noodzaak. En nu steeds meer kinderen ook na schooltijd moeten worden opgevangen, beginnen vooral de scholen daar ook de meerwaarde van in te zien.’

Forum

De samenwerkingspartners schetsen de stand van zaken

Wederkerige relatie

Bij de voorbereiding van de conferentie 'Op zoek naar nieuwe verbindingen in wijken en buurten' werkte Futura samen met een aantal partners in het veld. Als voorzet voor de discussie schreven zij elk een notitie, die zij ter plekke verder toelichtten. Over twee uitgangspunten bleek weinig verschil van mening te bestaan: het werk van alle instellingen in de buurt komt samen bij de klant en dat betekent dat die instellingen van boven tot onder met elkaar moeten samenwerken. 'De klant centraal' gaat echter niet zo ver dat instellingen dus alleen maar vraaggestuurd moeten werken, stelde Peter Nouwens, lid van de Raad van Bestuur van Prisma, een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking. 'Vraagsturing is net zo erg als aanbodsturing. Het leidt tot een u-vraagt-wij-draaien-houding. Dus als u niets vraagt, draaien wij ook niet. De klant kan ook onzinnige eisen stellen of zich passief opstellen. Niet de klant staat daarom centraal, maar de betrekking tussen de professional en de burger, de kleinst denkbare organisatorische eenheid. Deze relatie is wederkerig en bevat ook een erkenning van de professional in zijn toegevoegde waarde.'

'Klanten stellen geen onzinnige vragen', reageerde John Beckers, directeur van de Stichting Ouderenwerk Breda. 'Ze gaan heus niet in een boekhandel een film kopen. Van u-vraagt-uw-draaien is echter inderdaad geen sprake. Je onderhandelt met klanten over wat ze willen en wat jij hen daarin kunt bieden.'

*'Passionate for communities
gaat voor Nederlandse
corporaties nog te ver'*

Dubbele moraal

Probleem bij dat laatste is dat veel hulpverleners op de werkvloer niet goed weten wat andere instellingen te bieden hebben, zei Dinie van der Linden, directeur van de Lumens Groep, een regionale welzijnsinstelling in Eindhoven en omgeving. 'Het begint ermee dat we van elkaar moeten weten wat we precies doen. De samenwerking blijft nu nog te veel hangen op bestuurlijk en directieniveau. Op de werkvloer dringt het nog te weinig door. Het leidt er onder meer toe dat hulpverleners sommige problemen over de schutting gooien, zodat de andere instellingen die maar moeten oplossen. Dat werkt niet. De instellingen opereren veel op snijvlakken. Het is daarom ook van belang dat we onze kennis delen. Veel corporatiemensen weten goed wat er achter de voordeur speelt. Het is belangrijk dat die informatie wordt doorgespeeld aan welzijnsmedewerkers. Op die manier maak je het beste gebruik van de meerwaarde van de verschillende organisaties.'

Mensen van verschillende instellingen kunnen elkaar op de werkvloer alleen vinden als dat op hogere niveaus in de organisatie wordt mogelijk gemaakt of aangestuurd. Nouwens stelde in dit verband dat medewerkers vaak met een dubbele moraal de wijk worden ingestuurd. 'Enerzijds wordt van hen een vernieuwende en klantgerichte houding verwacht, waarbij ze flexibel moeten inspelen op de wensen van de klant. Anderzijds moeten ze echter ook doelen halen, en worden ze door hun leidinggevenden op hun prestaties afgerekend. Dit levert in veel gevallen spanningen op.' Ook praktisch gaat er bij de samenwerking nog regelmatig van alles mis, maakte Van der Linden duidelijk. 'In Eindhoven willen wij samen met andere instellingen meer dan vijftig speelcentra ontwikkelen. Bestuurlijk zijn we het dan snel eens en zeggen we dat het personeel van de verschillende instellingen veel samen moet doen. We maken daar een mooie personeelsruimte voor, maar vergeten vervolgens de pauzes op elkaar af te stemmen.'

Gemeentelijke regie

Met de regie komen we op de rol van de gemeente. Hierover waren de meningen verdeeld. Volgens Hans van Brummen, wethouder van onder meer Wonen en Maatschappelijke Zorg in de gemeente Oosterhout, is de gemeente de aangewezen partij om organisaties in een buurt bij elkaar te brengen, zodat duidelijk wordt wat in de buurt de komende tien tot vijftien jaar moet gebeuren. 'De gemeente is de enige partij die dat op zich kan nemen, maar dan heb je het dus over het beleidsmatige niveau.' Ad Gruijters, directeur/bestuurder van Casade Woondiensten, wierp tegen dat de gemeentelijke regie soms averechts kan uitpakken. 'In Waalwijk werken we met instellingen goed samen in vitale coalities. Dan komt daar de gemeentelijke regie overheen, waarna we door de betuttelende rol van de gemeente het wiel weer opnieuw moeten uitvinden.' Ook Hennie Brons, voorzitter van de Raad van Bestuur van de Stichting Groenhuysen (een instelling voor ouderen in Roosendaal), voelde niet veel voor regie. 'De gemeente speelt uiteraard een rol bij praktische zaken als de grondverwerving en vergunningen. Maar meer in het algemeen ben ik niet erg voor regie. Je moet van bovenaf de aanwezige krachten faciliteren, zodat de samenwerking op de werkvloer kan ontstaan.' 'Maar die gezamenlijkheid is er niet', reageerde Beckers. 'Niemand heeft de ander nodig om de eigen doelstellingen te realiseren. Praten over samenwerking vindt daarom vooral voor de *Bühne* plaats. Zonder gezamenlijkheid vind je elkaar nooit. Dat kan ook de gemeente niet regelen. Sterker nog: zodra die betrokken raakt, gaat het mis. Dan gaat het opeens over het krijgen van zoveel mogelijk draagvlak.'

De gemeente is in elk geval een belangrijke partner voor de woningcorporaties. Welke positie nemen zij in de samenwerking in? Wat doet bijvoorbeeld Casade, een van de deelnemers van Stichting Futura? In hoeverre is het werken voor de klant in de buurt in de missie opgenomen? Niet als zodanig, stelde Gruijters. 'In onze missie staat het vastgoed voorop. Wij investeren daarbij ook in maatschappelijk vastgoed, om mensen in buurten de mogelijkheid te geven zaken zelf op te pakken. Farnell's *passion for communities* gaat voor Nederlandse corporaties nog te ver, maar wij zien onszelf wel als *social investment agency*.'

Nieuwe afhankelijkheid

Een thema dat niet in de discussie tijdens de conferentie aan de orde kwam, maar wel vooraf in één van de discussienotities werd aangestipt, is de 'nieuwe afhankelijkheid in buurten en wijken'. Volgens Hennie Brons worden in de toekomst steeds meer mensen afhankelijk van de hulp- en steunstructuur in wijken en dorpen. De bijdragen uit de AWBZ worden lager en het beroep op deze voorziening wordt beperkt. Klanten moeten dus steeds meer bijbetalen om hun leefstijl, ook met een handicap, te kunnen continueren. 'Maar wat als je niet kunt bijbetalen?', schreef Brons. 'Dan mag/moet je in je woning blijven, geholpen door mensen die voor hun uitkering moeten werken. Sociale activering van mensen met een handicap om voor andere mensen te zorgen. Het klinkt mooi, maar draai het eens om en bekijk het vanuit de hulpbehoevende mens. Omdat jij geen cent te makken hebt, ben je afhankelijk geworden van anderen. Relativeer dus de successen van steunstructuren. De vraag voor de toekomst is daarom hoe je nog solidariteit kunt vormgeven. Op wijk- en buurtniveau? Op gemeenteniveau? De gemeente als gemeenschap met gedefinieerde en door eigen inwoners betaalde solidariteit: het is een prachtige uitdaging.'

Rondetafeldebat

De stellingen van Brandsen onder de loep

Tijdens de rondetafelgesprekken discussieerden de deelnemers aan de conferentie over de conclusies uit het essay van Taco Brandsen. Volgens dit essay wordt de kwaliteit van woningcorporaties straks bepaald door het vermogen om:

- vitale coalities te smeden en netwerken te vormen;
- flexibel om te gaan met de hybride positie;
- interne verbindingen te versterken.

Deze drie punten, die net zo goed van toepassing kunnen zijn op alle andere instellingen in wijken en buurten, waren verwerkt in drie stellingen.

Stelling 1:

Vitale coalities werken alleen:

- *als de basis ligt bij de op te lossen problemen;*
- *als de partners in de samenwerking van elkaar afhankelijk durven zijn;*
- *als samen verantwoordelijkheid wordt genomen voor de resultaten.*

Deze stelling kon aan veel tafels op instemming rekenen, al werd een belangrijke kanttekening geplaatst bij het woordje 'durven'. Het gaat niet om afhankelijk durven zijn, maar om afhankelijk moeten zijn. Samenwerking is pas aan de orde als organisaties doelen stellen die ze niet in hun eentje kunnen bereiken. Pas als je de anderen nodig hebt, moet je samenwerken. Je bent van elkaar afhankelijk om een klus te klaren, of je bent het niet. En als je het niet bent, is samenwerken geen goed idee.

Is er inderdaad sprake van onderlinge afhankelijkheid, dan is het belangrijk dat de organisaties hun eigen huis op orde hebben. Ze moeten zo zijn ingericht dat de vitale coalitie kan worden waargemaakt. Wat betekent dit concreet:

‘In netwerkorganisaties komt het falen van zwakke broeders eerder aan het licht’

- zorg dat de missie en doelen van de organisatie worden gedragen door zowel het middenmanagement als de uitvoerders. Nog beter: laat hen 'eigenaar' zijn van de missie en doelen doordat ze deze zelf hebben (mee)geformuleerd. Nu is het vaak zo dat bestuurders en uitvoerders elkaar nog wel weten te vinden bij het smeden van vitale coalities. De weerstand ligt vaak bij het middenmanagement, dat zich niet zelden te veel moet bezighouden met wat de 'wolk van beleidsonzin' werd genoemd. Veel vruchtbaarder is als middenmanagers hun aandacht richten op het faciliteren van de werkvloer;
- geef ruimte aan uitvoerders. Dat kan door hen een mandaat mee te geven (dat meteen de grenzen markeert van de beslissingsruimte van de bestuurders) en vertrouwen (fouten maken mag). Uitvoerders moeten zich met andere woorden gesteund voelen door het management;
- wees alert op wat er gebeurt in een wijk. Het niet meedoen aan projecten en activiteiten kan je een negatief imago bezorgen;
- de informatievoorziening en strategiebepaling gaan twee richtingen uit: van boven naar beneden in de organisatie en vice versa;
- bestuurders en managers balanceren hierbij voortdurend tussen *laissez-faire* en doelgerichtheid.

Overigens werd ook opgemerkt dat het op orde krijgen van het eigen huis niet perse vooraf hoeft te gaan aan het samenwerken in vitale coalities. Door de processen parallel te laten verlopen, kan het principe van *Action Learning* worden toegepast.

Vitale coalities zijn erg gebaat bij een goede probleemdefinitie, focus en tempo, zo werd gesteld. Een gezamenlijk beeld van de kernvraag als probleem bepaalt uiteindelijk de effectiviteit van de in te zetten middelen in instrumenten. Wat is dus eigenlijk het probleem in een wijk of buurt? Ook een duidelijke focus op concrete doelen en een heldere temporisering (waarbij duidelijk is wat binnen een half jaar moet worden bereikt, wat binnen een jaar, etc.) zijn essentieel. Daarmee hou je de vaart, moed en motivatie erin. Niet jarenlang praten dus over *grand designs*, ook niet alleen maar focussen op problemen, maar ontwikkelingskansen herkennen die op korte termijn zijn aan te pakken. Soms is het daarbij goed met kleine dingen te beginnen. Die geven hoop en versterken de betrokkenheid. Meer

in het algemeen moet er in vitale coalities ook plaats zijn voor emotie: het engagement of de dromen over een buurt moeten zeker een plek krijgen. Dat maakt vaak meer nieuwe krachten los dan alleen het werken aan problemen.

Over de vraag met welke organisaties je een coalitie sluit, bestond weinig verschil van mening. Dat zijn de organisaties waarmee je ambities, noodzaak en vertrouwen deelt. Bewoners mogen daarbij absoluut niet worden gemist. Het gaat niet over hen, maar met hen, werd gesteld. Zij zijn de ogen en oren van de buurt, en onderdeel van het probleem én de oplossing. Anderzijds moet je ook reëel zijn en erkennen dat je van bewoners niet alles kunt verwachten. Delen is in het algemeen het sleutelwoord bij vitale coalities: de partners zijn duidelijk in wat ze nodig hebben en wat ze elkaar kunnen bieden, ze delen hun kennis, maar ook de zaken waarin ze niet goed zijn. Bij een vitale coalitie is het dus ook belangrijk te benoemen wat je er zelf aan hebt. Wat levert het op voor de eigen organisatie?

Gesteld werd ook dat het veranderen van houding en gedrag van essentieel belang is om vitale coalities te laten slagen. Er moet sprake zijn van oprechte betrokkenheid, passie, wederzijds respect en empathie. De partners moeten zich kunnen inleven in de belangenpositie van de ander. Dat betekent dat ze verschillen in fasering van elkaar moeten accepteren. Ze moeten ook afzien van territoriumdrift. Vitale coalities ontstaan alleen wanneer de machtsvraag naar de achtergrond is verdwenen of afwezig is.

Als deze attitudes niet aanwezig zijn, zullen partners zich snel verschuilen achter de eindeloze beperkingen en belemmeringen: het gemeentelijk apparaat, ijdelheid bij bestuurders, sectorgebonden CAO's, budgeteisen, benchmarks die alleen voor de eigen sector gelden, geldtekort, wetgeving, etc., etc. Allemaal waar, maar het heeft geen zin er tegen te vechten. Ga er langs of overheen, neem risico's, steek je nek uit, stel zaken aan de kaak en durf elkaar aan te spreken. Durf dus ook tegen de wethouder, bestuurder of beheerder te zeggen dat zijn of haar gedrag het maatschappelijk belang niet dient. Ofwel: verlaat de beroepsgedeformeerde loopgraven!!

Overigens werd erkend dat het samenwerken door flexibele

netwerkorganisaties in vitale coalities ook nadelen kan hebben. De uitholling van het institutioneel organisatiegedrag zorgt voor meer informele, flexibele structuren waarin mensen belangrijker zijn dan functies. Hier staat tegenover dat mensen minder worden beschermd door functie en institutioneel kader. Het falen van de ‘zwakke broeders’ komt eerder aan het licht en de organisaties zagen (een beetje) aan de eigen stoel ten behoeve van het algemeen belang.

Tot slot kwam ook aan de orde of een vitale coalitie nu ontstaat tussen organisaties of tussen mensen die in organisaties werken. Het moeten in eerste instantie de mensen zijn, werd gesteld. Het gaat dus om de vraag hoe je mensen activeert. Daarvoor is in ieder geval een zwaarder accent nodig op samen doen in plaats van samen praten. Dit kan ook voorkomen dat het begrip ‘vitale coalitie’ zelf verwordt tot een abstracte management-term die nieuwe verbindingen in de weg staat. Nieuwe verbindingen in wijken en buurten moeten mogelijk zijn zonder nieuwe management-concepten! Het gaat in essentie immers toch om hele praktische acties en initiatieven in buurten en wijken.

Stelling 2:

Organisaties die in staat zijn te schakelen tussen de verschillende rollen – die van ondernemer, taakuitvoerder en missionaris – opereren soepel op het snijvlak van publiek en privaat. Anderen zullen hun energie verliezen in eindeloze symbolische slagen om erkenning.

Een stelling die relatief weinig discussie oep. Omdat iedereen haar onderschrijft (‘een corporatie die niet worstelt met haar hybride karakter, staat stil’), of omdat niemand echt weet hoe het moet? Misschien ook dit laatste, want er wordt in de praktijk veel geworsteld met het moeten schakelen tussen de diverse rollen, zowel in de tijd als tegelijkertijd op verschillende plaatsen. De rol van ondernemer past niet alle spelers in het maatschappelijk middenveld even goed. Sommigen voelen zich in deze rol gedwongen. Het oplossen van sociale problemen start vanuit het daadwerkelijk omarmen van het solidariteitsprincipe, zo werd gesteld. Corporaties zouden op dit vlak moeten teruggrijpen naar waarvoor ze ooit zijn opgericht: emancipatie. In de uitwerking daarvan mag of moet worden aangesloten bij processen van gemeenschapsvorming, zoals ook al aangegeven door Richard Farnell. Het is verdraaid lastig om dan meteen daarna weer de zakelijke pet op te zetten van de ondernemer. Op dat gebied valt nog veel te leren en verbeteren. Belangrijk in dit verband is ook dat organisaties tegenover elkaar helder durven te zijn over hun rollen. Aarzel niet om elkaar te leren kennen in de verschillende rollen en spreek ze uit: ‘Hoe zit jij hier aan tafel?’ Transparantie hierover verbetert de communicatie en werkt probleemoplossend. Accepteer van elkaar dus ook de tegenstellingen in de rollen.

Essentieel is in elk geval dat partijen investeren. Met alleen oppotten kan geen enkele rol goed worden vervuld. Ook werd in dit verband gewezen op de noodzaak van regie. De gemeente kan, daar waar organisaties niet goed raad weten met de verschillende rollen, een rol spelen als aanjager en verbinder. Dat speelt niet alleen in de fase van de visievorming, maar bijvoorbeeld ook sterk bij het opzetten van lokale loketten. Maar legt de gemeente dan niet te veel haar eigen opvattingen op aan de deelnemende partijen en willen die dat wel, werd gereageerd. Als er maar wat gebeurt, luidde het antwoord.

Bij een duidelijke visie kunnen inderdaad in het ergste geval organisaties afhaken. Dat is echter minder erg dan onduidelijkheid. In haar regisserende rol moet de gemeente maatwerk leveren, werd ook gesteld. Als organisaties de zaken goed oppakken, blijft de gemeente op afstand. Pas als het nodig is, brengt ze een regisseur of mediator in stelling. Eens de regie betekent echter niet altijd de regie. De gemeente moet durven in verschillende wijken verschillende dingen te doen, en moet daar ook in durven switchen. En zodra de focus verschuift van visie naar meer tactische, operationele en uitvoerende taken, is het zeer wel denkbaar en wellicht wenselijk dat ook de rollen verschuiven. Op dat moment ligt een gemeentelijke regie niet meer voor de hand.

Er werd verder gepleit voor *job rotation*: een maatschappelijk werker zou eens een jaartje bij een corporatie moeten werken, etc. Ook dit kan bijdragen aan het leren schakelen tussen rollen, zo stelden enkele deelnemers.

Stelling 3:

Om in te spelen op de maatschappelijke behoefte worden door bestuurders/management prachtige ideeën ontwikkeld, die niet altijd aanslaan op de lagere niveaus in de organisatie. De kern van het probleem is dat managers en hun medewerkers anders denken. Wanneer het missionaire karakter van de visie wordt versterkt, zal het eenvoudiger worden strategische keuzes naar het operationele niveau door te voeren.

Het probleem is niet zozeer dat managers en medewerkers anders denken, of dat medewerkers de missie niet zouden snappen, luidde een van de reacties. Vraag is veel meer hoe de organisatie moet worden veranderd om te garanderen dat iedereen daadwerkelijk aan de missie werkt. Cruciaal daarvoor is dat organisaties informeler worden. Bestuurders en managers moeten niet meer 'afremmen', maar de ruimte creëren om het aan de mensen op de werkvloer over te laten. Ze formuleren het doel, en geven vervolgens aan de werkvloer de middelen om het doel tot stand te brengen. Hoe de werkvloer het vervolgens oplost, is aan haar. In dit verband kwam het voorbeeld naar voren van een organisatie waarin de hulpverlening steeds meer in specialismen uiteenwaaierte. Tegelijkertijd werd de organisatie steeds machtelozer bij het oplossen van bepaalde situaties in wijken en buurten. Als remedie werd een cultuuromslag tot stand gebracht onder het motto 'als het niet gaat zoals het moet, dan moet het maar zoals het gaat'. Medewerkers zoeken via casuïstiek-gesprekken, met collega's en met andere professionals, naar maatwerk-oplossingen, die niet beperkt blijven tot het eigen werkveld. Ze krijgen daartoe de ruimte die oplossingen actief tot stand te brengen.

De bestuurder stuurt dus wel op resultaten, maar niet zonder na te gaan wat de werkvloer nodig heeft om die resultaten te bereiken. De rol is er dus een van voorwaarden scheppen vooraf. Gedurende de uitvoering moet vervolgens het proces van de lerende organisatie worden toegepast. Hoe gaat het nu? Wat hebben we gedaan? Wat heeft het opgeleverd? Welke coalities zijn gesmeed? Wat is er fout gegaan? Allemaal vragen die een organisatie onder ogen moet

durven zien. Het vraagt van de bestuurders dat ze het proces altijd blijven volgen om het desgewenst te kunnen bijsturen. Dat is minimaal nodig om te bewaken dat medewerkers niet doorgaan op gebaande paden. Gebeurt dat wel, dan gaat de missionaire kracht van het proces verloren.

Om de missie vast te houden, is het ook nodig dat bestuurders en managers hun mensen continu informeren over hoe de organisatie met externe ontwikkelingen wil omgaan. Deze moeten goed worden uitgelegd en voor de medewerkers hanteerbaar worden gemaakt, zodat ze niet bang worden maar weten van hen wordt verwacht. Als dit goed gebeurt, kan het wel eens stimulerend werken. Een belangrijke externe ontwikkeling is bijvoorbeeld de voortgaande schaalvergroting en marktwerking in bijna alle branches. Het is van groot belang hierbij de lokale verankering goed te blijven organiseren. Organisaties moeten mensen aanwijzen die de lokale verbinding blijven leggen, aanspreekpunt zijn en signalen opvangen. In dit verband kan het ook wel eens heel goed werken als de samenwerkingspartners een gezamenlijk *frontoffice* inrichten.

Van de medewerkers zelf worden in dit proces andere competenties gevraagd dan vroeger. Centraal staat niet meer wat iemand heeft gestudeerd, maar of hij of zij kan netwerken en processen op gang brengen. Creativiteit, bevlogenheid en maatschappelijke betrokkenheid worden belangrijker dan pure kennis. Ook werd geopperd dat het wel eens goed zou kunnen uitpakken om voor het middenmanagement professionals aan te trekken uit geheel andere werkvelden dan de eigen organisatie. En als de competenties niet aanwezig zijn bij het eigen personeel, kijk dan eerst naar je samenwerkingspartners, voordat je zelf mensen gaat inhuren. Wellicht is dicht bij huis, bij een verwante organisatie, wel de mix te vinden die je zoekt. Maar wees ook nuchter en durf er op te vertrouwen dat de meeste competenties uiteindelijk in de dagelijkse praktijk worden aangeleerd.

In een der groepen werd een pleidooi gehouden voor het vertellen van verhalen, als middel om de interne verbindingen te versterken. 'Droom samen, ga samen op reis, zit bij elkaar, lunch samen en vertel

elkaar verhalen. Omdat dit bindt', zo luidde de kernachtige boodschap. Voor het overige kan worden gesteld dat waar een vitale coalitie aanslaat het missionaire karakter van de visie voldoende naar de werkvloer zal zijn doorgesijpeld. De manieren om vitale coalities te smeden (zie stelling 1), dragen daarom ook in hoge mate bij aan het intern neerdalen van de missie.

Rob Freriks, teamchef Oosterhout politie Midden en West Brabant:

Concentreren op de eigen kerntaak bevordert niet de samenwerking

‘Dat de samenwerking tussen gemeente, welzijn, politie en woningcorporaties in veel buurten moeilijk van de grond komt, heeft veel te maken met een gebrek aan inlevingsvermogen. Ik zie in de praktijk vaak dat men weinig empathie heeft voor de beweegredenen in andere organisaties. Men heeft weinig begrip voor elkaar en ziet niet onder welke druk de andere samenwerkingspartners soms moeten werken. Nu de organisaties de laatste jaren steeds meer zijn teruggeworpen op hun kerntaken, wordt dat eerder slechter dan beter. Organisaties worden individuen die zich isoleren van anderen, terwijl het voor de oplossing van problemen in buurten nodig is soms over de grenzen te kijken en de ander te helpen.

De concentratie op kerntaken zorgt voor een scherpere druk op organisaties. Je ziet dat aan de prestatiecontracten die overal worden afgesloten. Deze werken in de hand dat instellingen vooral hun eigen ding doen. Neem de politie. Wij worden afgerekend op het aantal uitgeschreven verbalen en het aantal boeven dat we vangen. Als we dat goed doen, krijgen we aan het eind van het jaar misschien een euro meer. Maar wij krijgen die euro extra niet als wij inspanningen hebben gedaan om de sociale cohesie in buurten te bevorderen. Alle partijen zullen de noodzaak daarvan onderschrijven, maar bij zo'n gezamenlijke doelstelling zal men snel denken: o dat doet de ander wel, laat ik eerst mijn eigen product goed gaan regelen.

Waar is dus de motivatie om echt samen te werken? Ik zie dat het in de praktijk op de werkvloer vaak nog wel tot stand komt, maar in de lagen daarboven gaat het vaak mis. Voor een goede samenwerking is het nodig dat partijen bereid zijn successen met elkaar te delen, zich kwetsbaar op te stellen en soms de ander te helpen. Misschien is *teambuilding* een oplossing. Maar dan geen *teambuilding* binnen de eigen organisatie, maar met de spilfiguren uit de verschillende organisaties. Zet ze bij elkaar en laat ze eens even niet bezig zijn met alleen de eigen kerntaak.’

Besturen van een netwerk-organisatie

Annemieke Roobeek over het besturen van een netwerkorganisatie

‘U worstelt allemaal met de onderwerpen van vandaag, maar u heeft daarin ook geen keus. Zoals minister Pieter Winsemius van VROM al zei: de corporaties zitten in de haarvaten van de probleemwijken. Zij weten wat er speelt en hebben geen enkel excuus om zich afzijdig te houden.’ Aldus opende Annemieke Roobeek, onder andere hoogleraar Strategie aan de Universiteit van Nyenrode, haar *key note speech* tijdens de conferentie op 17 november. Zij tekende de contouren van de bestuurder nieuwe stijl: niet langer een baas in de oude betekenis van het woord, maar een meewerkend voorman of –vrouw.

Roobeek had de discussies aan de tien rondetafels gevolgd en constateerde dat zij twee zaken had gemist. ‘Jullie denken te weinig vanuit de mensen, de gebruikers. Voor wie zijn jullie er eigenlijk? Dat perspectief hoor ik te weinig. Ik mis verder een focus op strategie. Jullie denken veel in termen van beleid en doelen, maar van een verschuiving in het strategisch denken is nog geen sprake.’ Essentieel in die nieuwe strategie is volgens Roobeek dat deze niet meer kan worden gebaseerd op blauwdrukken en jaarplannen. ‘De strategie is niet meer van bovenaf te plannen. Niet alleen het werkveld is veranderd, maar ook het kennisniveau van corporatiemedewerkers. In jullie organisaties wordt dat onderbenut en dat vind ik eigenlijk een *bloody shame*.’ Roobeek stelde dat de strategie van een corporatie veel meer ook van onderop moet ontstaan. ‘Zet uw medewerkers dus in bij het formuleren van uw strategische doelen. Doe dat ook met de direct betrokken belanghouders, omdat dat de kans op succes verhoogt. Bestuurders zijn nog niet erg ingesteld op deze manier van werken. Velen van hen willen betrokken zijn bij de zaken waar ze bij horen. Vervolgens willen ze overal bij horen, dus alles wordt hoofdzaak. Echt maatschappelijk ondernemerschap

‘Het kennisniveau van
corporatiemedewerkers
wordt onderbenut en dat
is een *bloody shame*’

Deelnemers conferentie nieuwe verbindingen

ontstaat niet door alles zelf te willen bepalen, maar door je medewerkers te professionaliseren. Tegenwoordig betekent dat vooral dat je hen relatiemanagement bijbrengt. Betrek ze daarvoor bij de strategie, en help ze bij de uitvoering. Doe je dat namelijk niet, dan zul je in een krappe arbeidsmarkt de grootste moeite hebben goede medewerkers aan te trekken en vast te houden.'

Om de taakverbreding in de buurten inhoud te geven, moeten de uitvoerders op lokaal niveau meer verantwoordelijkheid krijgen. Zij werken in een netwerk, omdat geen enkele instelling alles uit de eigen koker kan aanpakken. 'De professionalisering zit in de actie. De bestuurders moeten daarvoor de ruimte bieden en een kader schetsen. Een moderne leider is een wegbereider. Hij krijgt mensen mee, toont lef en passie en kan een visie zodanig uitdragen dat anderen het begrijpen en erin meegaan. Hij deelt successen en is actief binnen en buiten de netwerken. Dat de samenwerking nu vaak niet lukt, komt omdat de bestuurders te veel blijven hangen in de allianties op hoog niveau. Ze dalen onvoldoende af in het samenwerkingsverband. Een moderne leider doet dat wel. Hij opereert informeler en is sterk gericht op het doen.'

Het nieuwe leiderschap vraagt om een cultuuromslag bij bestuurders en managers in de tweede laag, vervolgde Roobeek. 'Kwaliteit wordt belangrijker dan omvang. Het maakt straks niet meer uit wie de grootste is, maar wie de meest inhoudsvolle relaties om zich heen heeft verzameld. Bestuurders moeten dus niet meer sturen op wat in rapportages staat, maar op het maken van verbindingen, zowel intern als extern. Over onderwerpen die vanuit de verschillende organisaties komen en getoetst zijn door de samenleving. De strategische plannen maakt u samen met uw medewerkers en andere instellingen, maar niet met iedereen tegelijk. Intelligent organiseren houdt in dat u per thema toetst met wie u een win-winsituatie kunt bereiken. U zult als bestuurders dus een overzicht moeten hebben van wie de cruciale personen zijn in uw netwerken.' Roobeek sloot af met een oproep aan de aanwezige bestuurders om te leren delen. 'Het is een essentiële netwerkcompetentie dat u uw kennis en middelen deelt. De samenleving heeft dat nodig. Concurrentie tussen zorg- en welzijnsinstellingen en corporaties vind ik dan ook een gotspe. Die dient nooit de klant, maar alleen de eigen belangen van de bestuurders.'

Stichting Huurdersplatform, Oosterhout, **Kees Aarden**, voorzitter huurdersplatform
Aedes, Hilversum, **Jelle Aarnoudse**, accountmanager
Thuiszorg Breda, **Netty van Alphen**, beleidsmedewerker
Woonstichting Singelveste, Breda, **Tanja Appels**, beleidsmedewerker
Domein, Eindhoven, **Gerrit Aquina**, voorzitter raad van toezicht
Domein, Eindhoven, **Robert Arts**, projectleider strategie en beleid
De Twern, Tilburg, **Jos van Balveren**, directeur/bestuurder
Stichting Ouderenwerk Breda, **John Beckers**, directeur
Cello, Rosmalen, **Leo van Beek**, directeur/bestuurder
Tilburg, **Ed van den Berge**, pastor en welzijnswerker
Gemeente Best, **Leo Bisschops**, wethouder
Gemeente Tilburg, **Willem Bongaarts**, gebiedsmanager
Orka advies, Driebergen, **Tineke Booi**, adviseur
Stichting Groenhuisen, Roosendaal, **Hennie Brons**, voorzitter raad van bestuur
Gemeente Oosterhout, **Hans van Brummen**, wethouder
Aramis, Roosendaal, **Marcel Clerx**, manager strategie en beleid
Domein, Eindhoven, **Anita Dahmen**, wijkbeheerder
SEV, Rotterdam, **Paul Doevedans**, adviseur
Futura, Tilburg, **Berny van de Donk**, programmamanager volkshuisvesting en vastgoedsturing
Stichting Elisabeth, Breda, **Gert van Dooren**, manager integrale wijkzorg
WonenBreburch, Tilburg, **Johan Dunnewijk**, directeur/bestuurder
WonenBreburch, Tilburg, **Eric van den Einden**, directeur vestiging Noord-West
Stichting Integraal Welzijn, Roosendaal, **Hans van den Engel**, hoofd sociaal-cultureel werk
Casade Woondiensten, Waalwijk, **Stephan van Erp**, manager advies
WonenBreburch, Tilburg, **Camiel van Esch**, senior beleidsadviseur
Coventry University, UK, **Richard Farnell**, hoogleraar stedelijke vernieuwing
Touchstone Housing Association, UK, **Stewart Fergusson**, managing director
Politie, Oosterhout, **Rob Freriks**, teamchef
Centrale Huurdersvereniging Singelveste, Breda, **Harry van Gaal**, voorzitter
Cires, Oosterhout, **Jacqo van Gastel**, adjunct directeur
WonenBreburch, Tilburg, **Riet van Gils**, projectleider wonen en zorg
Casade Woondiensten, Waalwijk, **Ad Gruijters**, directeur/bestuurder
Kock, Tilburg, **Tom de Haas**, vennoot
Gemeente Roosendaal, **Teun Hakkert**, hoofd afdeling beleid
Huurdersbelangenorganisatie WLS, Waalwijk, **Piet van Helden**, voorzitter
Aramis, Roosendaal, **Jos Hendrickx**, manager wonen
Gemeente Waalwijk, **Albert Hendriks**, coördinator gebiedsgericht werken

Futura, Tilburg, **Anita Hendrikse**, programmamanager personeel en organisatie
Casade Woondiensten, Waalwijk, **Piet Henskens**, lid raad van commissarissen
Hobo Management BV, Rosmalen, **Kees Hobo**, programmamanager Opmaat
Avans Hogeschool, Breda, **Edith Hooge**, senior lector kenniskring
Woonstichting Singelveste, Breda, **Ger Houben**, manager wonen
Stichting Maatschappelijke Opvang Breda e.o., **Lieke Jansen**, directeur/ bestuurder
Gemeente Roosendaal, **Kees Jongmans**, wethouder
Domein, Eindhoven, **Bert Kaiser**, procesmanager stedelijke vernieuwing
Futura, Tilburg, **Jan Kammeyer**, directeur
Kober Kindercentra, Breda, **Ans Keij**, regiomanager Breda Zuid
Domein, Eindhoven, **Jan van Kessel**, sectormanager klanten
Futura, Tilburg, **Lia de Kievit**, programmamanager treasury en financiën
Cofier Bouwontwikkeling BV, Tilburg, **René Kloppers**, directeur
Stichting Mozaiek, Waalwijk, **Ron Koevoets**, regiodirecteur
Het Kwartier, Rotterdam, **Arno van der Laan**, adviseur
Gemeente Loon op Zand, **Jona van Laarhoven**, coördinator servicepunt welzijn, wonen en zorg
Traverse, Bergen op Zoom, **Leon Langenberg**, regiomanager
Gemeente Loon op Zand, **Wil Ligtenberg**, wethouder
Casade Woondiensten, Waalwijk, **Lia Ligtenberg**, senior wijkconsulent
Lumens Groep, Eindhoven, **Dinie van der Linden**, algemeen directeur
Domein, Eindhoven, **Ton Mans**, directeur/bestuurder
Gemeente Eindhoven, **Erik van Merrienboer**, wethouder
SVVE De Archipel, Eindhoven, **Ton Muurling**, voorzitter raad van bestuur
'Prisma, dienstverlening aan mensen met een handicap, Waalwijk', **Peter Nouwens**, lid raad van bestuur
Gemeente Oosterhout, **Wim van Oosterhout**, afdelingsmanager wijk en welzijn
Aramis, Roosendaal, **Connie van Overveld**, beleidsmedewerker klantmanagement
Cires, Oosterhout, **Karin Plantinga**, lid raad van toezicht
Huize Raffy, Breda, **Gert van der Pluijm**, directeur
Woonstichting Singelveste, Breda, **Harry Reininga**, directeur
Business Universiteit Nyenrode, Breukelen, **Annemieke Roobeek**, hoogleraar strategie en transformatiemanagement | directeur MeetingMoreMinds Amsterdam
Ministerie van VROM, Den Haag, **Hans Savelkoul**, accountmanager
Aramis, Roosendaal, **Henk Schouwenaars**, beleidsmedewerker
Woonstichting Singelveste, Breda, **Ad Simons**, lid raad van commissarissen
Stichting Welzijn, Best, **Ton Siroen**, directeur

Colofon

Huize De Bocht, Goirle, **Lian Smits**, directeur

Aramis, Roosendaal, **Marc van der Steen**, hoofd wijk- en klantbeheer

WonenBreburch, Breda, **Ton Streppel**, directeur/bestuurder

Politie Midden- en West Brabant, Tilburg, **Frans Swinkels**, districtschef

Merites, Oosterhout, **Jacques Uitterhoeve**, directeur/bestuurder

Gemeente Tilburg, **Gery Veen**, waarnemend directeur gebiedsontwikkeling

Domein, Eindhoven, **Arnie van de Veerdonk**, sectormanager strategie & beleid

Stichting Welzijn Dommel-Beerze, Son en Breugel, **Jacqueline van de Ven**,
waarnemend directeur

Aramis, Roosendaal, **Tonny van de Ven-de Jong**, directeur/bestuurder

Thebe Consult, Tilburg, **André Vermeulen**, consultant

Woonstichting Singelveste, Breda, **Adrie Vermunt-Bastiaansen**, directeur/
bestuurder

WonenBreburch, Tilburg, **Glenn van der Vleuten**, beleidsadviseur

Cires, Oosterhout, **Johan Westra**, directeur/bestuurder

Gemeente Breda, **Jan van Wezel**, hoofd stedelijke vernieuwing en ontwikkeling

Thebe, Waalwijk, **Michel Wijngaards**, regiomanager

Thuiszorg West-Brabant, Roosendaal, **Maria Wong-Lun-Hing**, manager
verpleging en verzorging

Geestelijke GezondheidsZorg Westelijk Noord-Brabant, Roosendaal, **Peter van
der Zeijden**, clustermanager woonondersteunende zorg

December 2006

Richard Farnell is hoogleraar Stedelijke Vernieuwing aan de Universiteit van Coventry en werkt bij het Applied Research Centre for Sustainable Regeneration. Al meer dan tien jaar houdt hij zich bezig met onderzoek en advies op het gebied van wijkvernieuwing en wijkontwikkeling.

Taco Brandsen is verbonden aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur van de Universiteit van Tilburg en mede-initiatiefnemer van het Onderzoeksprogramma Maatschappelijk Bestuur (zie www.uvt.nl/kameleon). De afgelopen jaren was hij betrokken bij een groot aantal onderzoeks- en adviesprojecten op het gebied van volkshuisvesting, hybride organisaties, civil society, maatschappelijke dienstverlening en openbaar bestuur.

John Beckers is directeur van Stichting Ouderenwerk Breda (SOB). In 2004 en 2005 heeft SOB samen met andere instellingen onderzoek verricht naar samenwerking in de woonzorgzones, de resultaten zijn samengevat in de studie 'Veranderen in Netwerken'.

Annemieke Roobeek is hoogleraar Strategie en Transformatie-management aan Business Universiteit Nijenrode en directeur van MeetingMoreMinds (een intercompany netwerk voor professional development van kenniswerkers). Zij houdt zich vooral bezig met nieuwe concepten rondom strategie en innovatie (technisch, organisatorisch, business propositie) te bedenken en het direct in de praktijk toe te passen via action research en action learning. Ze bekleedt diverse commissariaten waaronder die bij Aedes.

John Custers is zelfstandig tekstschrijver/journalist te Maastricht.

Vormgeving: Zuiderlicht, Maastricht

Drukwerk: Drukkerij Walters, Maastricht

