



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **13**

Professionals in het veld

Essay over de rol van netwerkers bij
woningcorporaties

aedes
vereniging van woningcorporaties



Oktober 2007

Professionals in het veld

Essay over de rol van netwerkers bij woningcorporaties

Auteurs

Vincent Gruis (samensteller)

Met bijdragen van Gerard van Bortel, Ritske Dankert,
Arne van Overmeeren en Linda Schalkwijk

In opdracht van Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

Versie 1

aedes
vereniging van woningcorporaties

De PDF-reeks Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen heeft tot doel om te informeren over meningen, actuele kennis en ontwikkelingen, als stof voor discussie en om het denken over maatschappelijk ondernemen verder te brengen. De uitkomsten daarvan worden zonodig steeds verwerkt in een nieuwe versie van de PDF.

Dr. ir. **Vincent Gruis** is als universitair hoofddocent Housing Management verbonden aan de TU Delft (Faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing). Hij geeft onderwijs, doet onderzoek en geeft advies over volkshuisvesting en stedelijke vernieuwing. Gruis is gespecialiseerd in organisatievraagstukken en voorraadbeleid van corporaties en leidt een groep onderzoekers in de onderzoekslijn 'Maatschappelijk ondernemerschap en voorraadbeleid woningcorporaties'.

Drs. ing. **Gerard van Bortel** werkt als onderzoeker bij het Onderzoeksinstituut OTB van de TU Delft en doet daar onder meer een promotieonderzoek naar het functioneren van netwerken in stedelijke vernieuwing.

Drs. ing. **Ritske Dankert** is eveneens als onderzoeker werkzaam bij Onderzoeksinstituut OTB en werkt daar onder meer aan een promotieonderzoek naar de implementatie van strategisch voorraadbeleid van woningcorporaties.

Ir. **Arne van Overmeeren** werkt bij de Faculteit Bouwkunde (afdeling Real Estate & Housing) van de TU Delft en doet daar een promotieonderzoek naar gebiedsgericht (voorraad)beleid van corporaties.

Ir. **Linda Schalkwijk** is ook verbonden aan de afdeling Real Estate & Housing van de Faculteit Bouwkunde en doet onderzoek naar gebiedsontwikkeling door corporaties. Daarnaast is ze bij de Algemene Woningbouw Vereniging werkzaam als gebiedsontwikkelaar bij de vernieuwing van de Westelijke Tuinsteden in Amsterdam.

Colofon

© Aedes, Hilversum

Auteur

Vincent Gruis (samensteller), met bijdragen van Gerard van Bortel, Ritske Dankert, Arne van Overmeeren en Linda Schalkwijk, allen werkzaam aan de Technische Universiteit Delft

Programmamanagement

Ruud Bouwmans en Olaf Piekhaar, Aedes, Hilversum

Redactie

Van der Brug Communicatie, Hilversum

Productiebegeleiding

Carolien van der Ploeg, Aedes, Hilversum

Vormgeving omslag

Studio Typo Dynamo, Almere

Aedes vereniging van woningcorporaties

Publicaties

Postbus 611, 1200 AP Hilversum

Telefoon (035) 626 83 11

Fax (035) 626 84 11

E-mail publicaties@aedes.nl

Voorwoord

Lokale 'vitale coalities' zijn een voorwaarde om in de buurt de goede dingen goed te doen. Daarvoor moeten corporaties de competenties in huis hebben om als een netwerk- en wijkgerichte organisatie te kunnen opereren. Ze hebben medewerkers nodig die een externe oriëntatie hebben, goed kunnen netwerken en kunnen schakelen tussen strategisch denken en tactisch handelen. Deze 'professionals in het veld' zijn het scharnierpunt tussen corporatie en wijk. Het zijn ondernemende doeners die waar nodig onconventioneel handelen en er in de praktijk voor zorgen dat vraagstukken ook echt (responsief) worden opgepakt. Ze staan daarbij voor de dubbele uitdaging om buiten én binnen de corporatie beweging te creëren, waarbij ze op beide fronten vaak beperkte hiërarchische bevoegdheden hebben. In zo'n context zijn beleid en praktijk geen opeenvolgende acties, maar twee gelijktijdige aspecten met hun eigen dynamiek. Hoe kunnen corporaties hun professionals in het veld voldoende vrijheid geven en tegelijkertijd de complexe programma's waar nodig (bij)sturen?

Dit essay gaat over de context en rol van professionals die voor woningcorporaties in het veld werken. Centraal staan de rolinvulling van de professionals in het veld, hun bijdrage, de kansen die ze bieden, maar ook de problemen die ze ervaren door hun afhankelijkheid van de interne en externe werkomgeving. Met het essay willen we bijdragen aan zicht op de rol (taken, bevoegdheden, competenties), werkwijze (hoe krijgen ze hun zin), problemen en (mogelijke) oplossingen van deze sleutelfiguren bij corporaties.

Inhoud

1	Inleiding	5
2	De noodzaak van professionals in het veld	6
3	Groningen: broedplaats voor 'streetwise' corporatieprofessionals	8
4	Verbindingen in het voorraadbeleid: casus De Beuckelaer	13
5	Ervaringen van gebiedsmanagers	17
6	De verbindende schakel? Ervaringen van een gebiedsontwikkelaar in Nieuw West	21
7	Conclusie: over verbinden, verbindingen en verbinder	25
	Bijlagen	28
	1 Literatuur	28

1 Inleiding

Het essay is opgebouwd uit bijdragen van onderzoekers die deelnemen aan de onderzoekslijn Maatschappelijk Ondernemerschap en Voorraadbeleid Woningcorporaties (zie www.move.bk.tudelft.nl). Vincent Gruis beschrijft de aanleiding voor het toenemende belang van professionals in het veld vanuit ontwikkelingen binnen woningcorporaties en hun maatschappelijke omgeving. Vervolgens gaat Gerard van Bortel in op de context waarin professionals in het veld opereren. Hij doet dit aan de hand van de situatie in Groningen waar corporaties en gemeente baanbrekende afspraken hebben vastgelegd in een *Nieuw Lokaal Akkoord*. Bestuurders, managers en professionals hebben in Groningen in een complex netwerk met vele partijen bottom-up en top-down besluitvorming gecombineerd om afspraken te maken over investeringen in stenen, wijken én mensen. Daarmee is een broedplaats voor professionals in het veld ontstaan. Ritske Dankert gaat dieper in op de context van het voorraadbeleid van corporaties en de verbindingen die daarbij bestaan tussen de corporatie en haar omgeving. Hij illustreert met een renovatieproject hoe het corporatiebeleid wordt beïnvloed door externe factoren zoals een halsstarrige gemeente en een steeds inniger samenwerking met een lokale zorgpartner. Daarna schetst Arne van Overmeeren praktijkervaringen van professionals in het veld. Hij doet verslag van vier interviews met gebiedsmanagers over hun bijdrage, de kansen die hun functie biedt, maar ook over de problemen die ze ervaren door hun afhankelijkheid van de interne en externe werkomgeving. Linda Schalkwijk geeft hieraan een verdieping met tips vanuit haar eigen ervaringen als gebiedsontwikkelaar in Nieuw West te Amsterdam. Ten slotte koppelt Vincent Gruis de verschillende bijdragen aan de aanbevelingen voor stedelijke netwerken van Teisman (2007) en formuleert hij enkele samenvattende conclusies en uitdagingen voor woningcorporaties.

2 De noodzaak van professionals in het veld

Vincent Gruis

De professional in het veld is in opkomst, maar waardoor komt dat? Waarom is hij nodig? Daarvoor zijn enkele (samenhangende) aanleidingen.

Maatschappelijke prestaties per definitie coproductie

Een corporatie doet niets op zichzelf. Zelfs als ze zich beperkt tot haar eigen kernactiviteit, het bouwen en beheren van woningen voor de primaire doelgroep, heeft ze daarbij te maken met verschillende organisaties, zoals de gemeente (en haar verschillende afdelingen) en de bewoners (en hun belangengroepen). Naarmate corporaties hun eigen activiteiten meer en meer in verband brengen met andere sectoren van maatschappelijk belang, zullen ook de maatschappelijke prestaties steeds meer een coproductie worden van verschillende partijen. Deze verbindingen moeten worden 'beheerd'. Corporaties moeten gaan doen aan keten- en netwerkmanagement en ook dat is voor een groot deel mensenwerk: werk van de professional in het veld.

Netwerkvorming en intersectorale coalities

Bovengenoemde ontwikkeling bij corporaties staat niet op zichzelf. Het is onderdeel van een bredere ontwikkeling van netwerkvorming en de vorming van intersectorale (vitale) coalities. Volgens Teisman (2007) is netwerkvorming een veelkoppig monster dat zowel betrekking heeft op 'mondiale als lokale ontwikkeling, op sociale en economische relaties en op private en publieke domeinen. Ook vergroot netwerkvorming de afhankelijkheden tussen domeinen. *Waar netwerken ontstaan, gaat hiërarchie verloren en ontstaat een samengesteld systeem*. Voor de overheid betekent dit onder meer dat ze minder als regulerende partij kan optreden. Voor de corporatie betekent dit weer dat ze minder kan varen op de 'taken' die haar door de overheid worden gegeven, maar zelf acquisitie van (maatschappelijke) activiteiten moet verrichten. De professional in het veld is dus niet alleen nodig om de nodige coalities te helpen smeden voor de maatschappelijke opgaven, maar ook om sowieso positie te kunnen innemen binnen de 'netwerksamenleving'.

Verschuiving naar gebiedsgericht beleid

Er is onder corporaties al een aantal jaren een verschuiving op gang van aandacht voor (louter) woningen en complexen naar beleid gericht op buurten en wijken. De kwaliteit en reputatie van de buurt zijn immers belangrijke factoren voor woongenot en verhuurbaarheid. Daarnaast is de buurt ook een goed aangrijpingspunt voor samenwerking met andere partijen. Na het verschijnen van het WRR-rapport *Vertrouwen in de buurt* is het sentiment voor de buurtgerichte aanpak nog verder toegenomen. Deze verschuiving in het primaire aangrijpingspunt voor de beleidsvorming komt bij corporaties onder meer tot uitdrukking in de noodzaak voor mensen die zich ook primair verantwoordelijk voelen voor deze buurten (beleidsmatig en operationeel): professionals in het veld.

Beperkingen blauwdrukdenken en maakbaarheid

De noodzaak voor professionals in het veld heeft niet alleen te maken met coalitievorming en een andere geografische oriëntatie in de beleidsvorming. Het is ook in verband te brengen met het erkennen van de beperkingen van 'blauwdrukplanning' en de 'maakbare samenleving'. De maatschappelijke activiteiten en programma's waarin corporaties participeren zijn ingewikkelde

processen, waarin een lange adem nodig is en gewerkt moet worden met wijzigende omstandigheden en inzichten. Corporaties zijn steeds meer als actor onderdeel van processen en niet meer (alleen) bezig met relatief concrete (woningbouw)projecten. Deelname in processen vergt een heel ander type betrokkenheid en management dan alleen vanuit de functionele (lijn)organisatie kan worden gegeven. Professionals in het veld moeten hierin voorzien.

Afstemming organisatie en beleidsontwikkeling

Veel corporaties hebben een redelijk functionele organisatiestructuur. Traditioneel is er een onderscheid in afdelingen Financiën, Techniek en Verhuur. Veel corporaties hebben daar later een onderscheid in Woondiensten (frontoffice) en Ondersteunende diensten (backoffice) aan toegevoegd. Tegenwoordig is ook het 'ketenmodel' in opmars met een opdeling in (vastgoed)beleid (met daarin de beleidsvormende en opdrachtgevende functie), projecten (de opdrachtnemende en uitvoerende functie) en beheer (de beherende functies). Geen van deze modellen biedt echter een antwoord op de combinatie van de integrale strategische beleidsvorming en operationele uitvoering die op buurtniveau in onderling verband moet plaatsvinden. De gebiedsgerichte benadering lijkt dan ook een sterk gedecentraliseerde structuur te impliceren, waarin de meeste verantwoordelijkheden en activiteiten zijn ondergebracht in zelfstandige organisaties of eenheden op wijk- of buurtniveau. Dit zou echter voorbijgaan aan efficiëntievoordelen die in de bedrijfsvoering te behalen zijn in bijvoorbeeld treasury, bedrijfsadministratie, projectontwikkeling en onderhoud. Dergelijke functies kunnen heel goed in gespecialiseerde eenheden worden gebundeld die ten dienste staan van de organisaties in de wijken. Die verbinding moet dan wel tot stand worden gebracht. Ook dit maakt de professional in het veld noodzakelijk.

De 'beste' mensen moeten dus inderdaad naar het 'front', maar moeten wel worden ondersteund door hun eigen 'back'. In de rest van dit essay wordt vanuit verschillende perspectieven gekeken naar de context en ervaringen van professionals in het veld, vanuit de gemeentelijke context van Groningen, vanuit woningcorporatie Groenveld Wonen, vanuit praktijkervaringen van diverse professionals en ten slotte vanuit bestuurskundige theorie.

3 Groningen: broedplaats voor 'streetwise' corporatieprofessionals

Gerard van Bortel



De stad Groningen heeft met zijn 182.000 inwoners altijd meegereden in de kopgroep van stedelijke vernieuwing. Verrassend is dat niet, want Groningen heeft - zacht gezegd - een lastige woningmarkt. Vele jaren was die woningmarkt buitengewoon ontspannen en was het verhuren van een corporatiewoning in Groningen een vak apart.

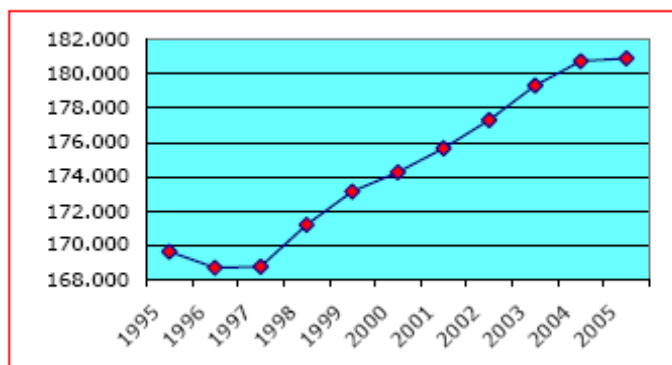
Er is niks zo goed om alerte corporatieprofessionals te kweken als een woningmarkt die aanvoelt als de gure noordenwind op een koude winterdag in Groningen. Hierbij komt nog dat Groningers van hun stad houden, of zoals de stad-Groningers het zeggen: 'D'r is mor ain stad en dat is Stad'. Ze zijn niet geneigd zich de les te laten lezen door corporatieprofessionals of gemeentebestuurders de vrije hand te geven in hun stad. De verbondenheid van Stadgers met hun woonplaats is niet zo vreemd: inwoners van Groningen zijn het meest tevreden over hun stad, zo blijkt uit recent onderzoek van de Europese Commissie onder bewoners van 75 Europese steden.

Kortom: Groningen lijkt een ideale broedplaats voor 'streetwise' corporatieprofessionals. In mijn bijdrage ga ik in op de wijze waarop deze broedplaats gestalte heeft gekregen via het *Nieuw Lokaal Akkoord* en de organisatie van de samenwerking tussen corporatie en gemeente in de wijk.

Grillige woningmarkt en tijdelijke bewustzijnsvernaauwing

Groningen is een studentenstad bij uitstek. Dat schept sfeer, maar zorgt ook voor een grillige woningmarkt. In het verleden verlieten studenten vaak de stad na het afronden van hun studie en zochten hun heil elders in het land. Die trek naar buiten betrof overigens ook andere inwoners van Groningen. Deze beweging leidde lange tijd tot een dalend inwoneraantal, met een dieptepunt eind jaren negentig.

BEVOLKINGSVERLOOP GEMEENTE GRONINGEN



Bron: website gemeente Groningen

De dreigende leegstand eind jaren negentig leidde tot wat André Ouwehand in de publicatie *Nieuwe Cement, een tussenstand van 5 jaar wijkvernieuwing een tijdelijke bewustzijnsvernaauwing* noemt. De dreigende achteruitgang van wijken leidde tot ingrijpende lange-termijnplannen voor wijken als Vinkhuizen en Lewenborg waarin de wensen van zittende bewoners geen hoge prioriteit kregen. Dat was een trendbreuk, omdat Groningen sinds jaar en dag een opmerkelijk hechte samenwerking kent tussen bewoners(organisaties) en de professionals van corporaties en gemeente.

De gesignaleerde bewustzijnsvernaauwing is na het aantrekken van de markt geleidelijk verdwenen. Inmiddels is de situatie totaal veranderd. De noden van bewoners en hun buurten krijgen in Groningen topprioriteit. De publicatie van het WRR-rapport *Vertrouwen in de buurt* in 2005 heeft hieraan sterk bijgedragen. Het rapport appelleerde aan een werkwijze die in Groningen misschien impliciet al een tijd werd nagestreefd, maar nooit zo duidelijk was uitgesproken of vastgelegd. De publicatie was zelfs aanleiding om Pieter Winsemius, verantwoordelijk voor het WRR-rapport, uit te nodigen op een speciale conferentie met het rapport als centraal thema. Die conferentie werd een mijlpaal. Bewoners en vertegenwoordigers van gemeenten, corporaties en andere organisaties namen deel aan de conferentie waarin de nieuwe tien geboden voor de stedelijke vernieuwing in Groningen werden vastgesteld. Deze tien geboden staan symbool voor de sterke invloed die 'vertrouwen in de buurt' heeft gehad op de koers van de stedelijke vernieuwing in Groningen.

De 10 Gouden Regels van de stedelijke vernieuwing in Groningen

- 1 Ontwikkel per buurt een aanpak op maat
- 2 Schep duidelijkheid over ieders rollen en verantwoordelijkheden
- 3 Geef bewoners de ruimte
- 4 Houd het simpel
- 5 Doe meer en vergader minder
- 6 Leg actief contact
- 7 Zorg voor succes en vier het
- 8 Houd de vaart erin
- 9 Heb vertrouwen, geef vertrouwen
- 10 Durf!

Bron: Verder bouwen aan vertrouwen, over samenwerking met buurtbewoners in de stad Groningen, 2006

Hechte samenwerking en duidelijke afspraken

De dreigende en - voor een deel - daadwerkelijke leegstand heeft de Groninger corporaties en de gemeente al heel vroeg bij elkaar gebracht om gezamenlijke afspraken te maken over de stedelijke vernieuwing. Dit leidde in 1998 tot een ambitieus *Convenant Wijkvernieuwing*. Gemeente en corporaties lieten het niet bij afspraken over de uitvoering, maar hebben ook een gezamenlijke organisatie opgezet om de uitvoering te coördineren en te bewaken. Inmiddels, bijna tien jaar later, is Groningen toe aan zijn derde convenant dat net als zijn voorgangers geen ronkende titel heeft meegekregen, maar met enige Groningse nuchterheid en bescheidenheid gewoon het *Nieuw Lokaal Akkoord* heet. Wat er in dat akkoord staat is zeker niet bescheiden. Corporaties en gemeente committeren zich aan flinke investeringen in de woningvoorraad en sociale activiteiten. De omvang van die sociale investeringen wordt gekoppeld aan de mate waarin efficiëntiewinsten worden

bereikt bij de planvoorbereiding van de fysieke stedelijke vernieuwingsprojecten. Het principe van 'vertrouwen in de buurt' is leidend voor de verdere detaillering en uitvoering van het akkoord.

Hoofdpunten uit het *Nieuw Lokaal Akkoord* tussen de Groninger corporaties en de gemeente Groningen

- 8.000 nieuwe woningen in de komende tien jaar, waarvan 5.000 in wijkvernieuwingsgebieden
- versnellen van de planvoorbereiding met 40 procent, van gemiddeld 4 naar 2,5 jaar
- extra investeren in sociale activiteiten voor de periode 2007-2010 van 20 miljoen euro door gemeente en corporatie gezamenlijk. Dit aanvullend op de al lopende investeringen
- een ambitie van corporaties en gemeente om in de periode 2006-2015 gezamenlijk 120 miljoen euro extra te investeren
- een gedeelde verantwoordelijkheid - ieder vanuit zijn eigen rol - voor leefbaarheid, veiligheid, duurzaamheid, integratie, welzijn, gezondheid, opvoeding en de voorzieningenstructuur.

Bron: Verder bouwen aan vertrouwen, over samenwerking met buurtbewoners in de stad Groningen, 2006

Complexe besluitvorming in de stedelijke vernieuwing

Het in 2007 afgesloten *Nieuw Lokaal Akkoord* is een mijlpaal van formaat, maar het was geen gemakkelijke bevalling. De moeilijkheid zat vooral in de veelheid aan onderwerpen die gemeente en corporaties in het akkoord een plaats wilden geven en aan het grote aantal betrokken partijen. Daarnaast wilden ze besluitvorming vooral op wijkniveau laten plaatsvinden en veel beter aansluiten bij de talenten in de wijk. Ze wilden ruimte scheppen voor initiatieven van bewoners en andere partijen in de wijk, zoals onderwijsinstellingen, welzijnswerk en politie. Om dat mogelijk te maken, waren echter kaders en afspraken nodig op stedelijk niveau.

Groningen heeft wel een tijdje geworsteld met die besluitvorming op twee niveaus. Het kan blijkaar ook té complex worden: te veel onderwerpen, te veel partijen en te veel schaalniveaus. Kortom: een complex netwerk waarin partijen elkaar nodig hebben, maar waar eveneens geen partij is die met de 'vuist op tafel kan slaan' en anderen de wet kan voorschrijven. In zo'n netwerkbenadering komt het vooral aan op luisteren, vertrouwen bouwen en creatief zoeken naar oplossingen die bijdragen aan de belangen en doelen van alle partijen. Maar soms is het nodig om binnen dit netwerk van partijen de besluitvorming te beïnvloeden door meer structurele ingrijpende maatregelen, zoals het in fases knippen van de besluitvorming, met in elke fase een selectie van participerende partijen en te bespreken onderwerpen. In de netwerkbenadering wordt dat ook wel het koppelen en ontkoppelen van besluitvormingsarena's genoemd. Dit staat op gespannen voet met het in Nederland vaak gehuldigde principe dat iedereen over alles mag meepraten.

In Groningen is iets dergelijks gebeurd door bij de totstandkoming van het *Nieuw Lokaal Akkoord* bewust of onbewust een afwisselend open en gesloten besluitvorming te volgen. In de periode vóór het schrijven van het *Nieuw Lokaal Akkoord* zijn met veel partijen in een open proces wijkperspectieven opgesteld. Deze wijkperspectieven dienden als input voor het *Nieuw Lokaal Akkoord* dat eind 2006, begin 2007 is opgesteld. Dit was een meer gesloten aanpak van vooral corporaties en gemeente. Die geslotenheid was ook nodig: er moesten heel wat afspraken worden gemaakt over het stroomlijnen en versnellen van de planontwikkeling in de stedelijke vernieuwing

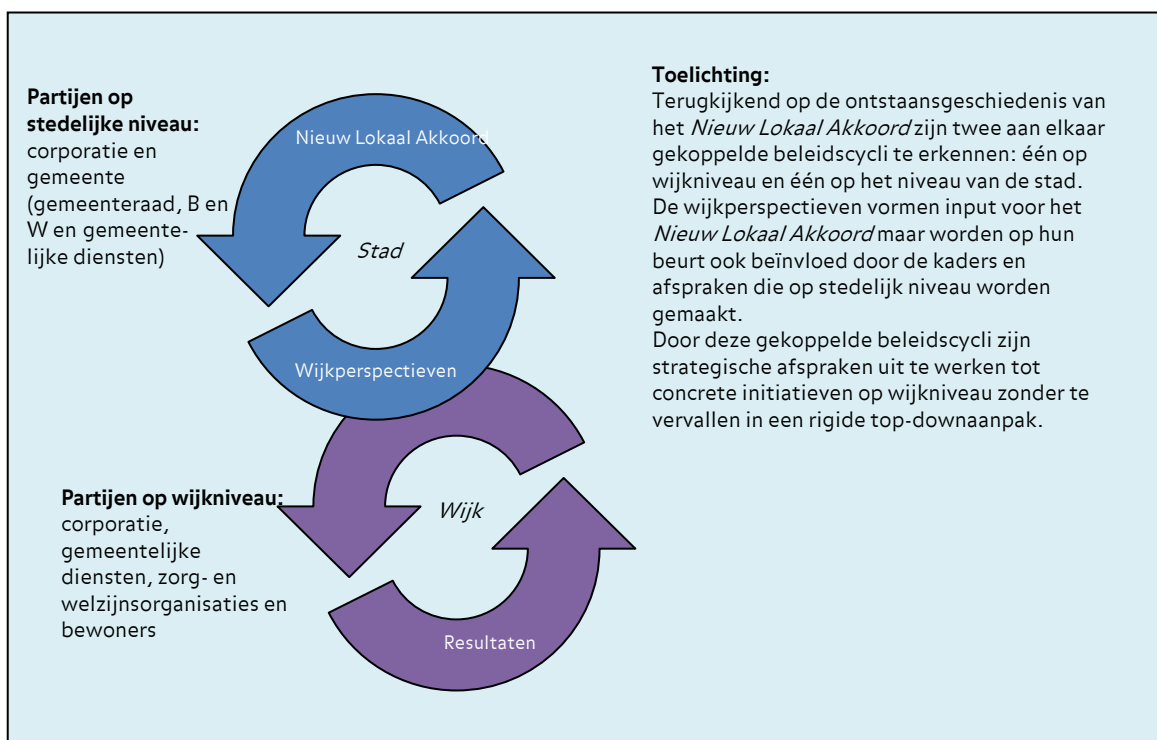
en de financiële bijdrage van corporaties aan sociale investeringen in de stad. Nadat gemeente en corporaties overeenstemming hadden bereikt, gingen 'alle deuren weer open' en zijn partijen de wijken ingetrokken om het *Nieuw Lokaal Akkoord* met bewoners te bespreken. De gevolgde werkwijze is niet vooraf gepland, maar min of meer organisch gegroeid. Op deze manier zijn ze erin geslaagd om twee besluitvormingsprocessen of beleidcycli, één op stedelijk niveau en één op wijkniveau, aan elkaar te verbinden (zie ook figuur 1).

Wees zuinig op *streetwise professionals*

Stedelijke vernieuwing met 'vertrouwen in de buurt' als leidend principe doe je niet vanachter je bureau. Daar heb je mensen voor nodig die de buurten - en de bewoners van die buurten - kennen, en die ook zelf worden gekend. Hoogleraar Algemene Sociologie Godfried Engbersen van de Erasmus Universiteit noemde in de recente publicatie *De adoptie van wijken* (Engbersen, Snel en De Boom, 2007) het behouden van lokale kennis een essentiële voorwaarde voor een effectieve aanpak van stedelijke problemen. Hij signaleert echter een voortschrijdende *frontline abandonment*.

Competente, *streetwise* medewerkers van gemeenten en corporaties komen vaak veel te snel achter een bureau terecht wanneer ze succesvol zijn en carrière maken. Ook Jos van der Lans pleit in zijn boek *Koning Burgervoor* het behoud van de felbegeerde maar met uitsterven bedreigde soort van *streetwise professionals*. Hij illustreert dit gebrek aan dergelijke professionals met een pakkend voorbeeld waarin een corporatiemedewerker door de wijk fietst (ook dat gebeurt niet altijd), ziet dat een boom in de tuin van een huurder doorgroeit tot in de tuin van de buurman, vervolgens naar kantoor fietst en daar de huurder een brief schrijft.

De Groninger corporaties, maar dat geldt ook voor de gemeente, lijken goed in staat om *streetwise professionals* op straat en in de buurten te houden en die professionals te ondersteunen door hun organisaties vaak een wijkgerichte opbouw te geven. Deze wijkgerichte opbouw is misschien nog wel het meest consequent doorgevoerd bij de Groninger corporatie De Huismeesters. Alle beheeractiviteiten binnen deze corporatie zijn ondergebracht in twee woonteam, Midzuid en Midwest, die elk weer bestaan uit twee clusters. Een cluster omvat enkele wijken en bestaat uit twee of meer medewerkers wonen, opzichters, onderhoudsmedewerkers en buurtbeheerders. Deze indeling sluit aan bij de gemeentelijke organisatie in stadsdelen. Door deze manier van organiseren ontstaan multidisciplinaire teams, wordt verkokering voorkomen en is er een één-op-éénaansluiting tussen de organisatiestructuur van De Huismeesters en de afdeling stadsdeelcoördinatie van de gemeente Groningen.



Bron: deze cyclus is geïnspireerd op de door RIGO Research en Advies ontwikkelde 'Beleidsachtbaan'

Figuur 1 Beleidsontwikkeling in de stedelijke vernieuwing van Groningen: schakelen tussen stads- en wijkniveau

De Groninger corporaties kennen uiteenlopende organisatiestructuren, maar ze laten in elk geval hun professionals niet in de kou staan (om maar eens een Nederlandse interpretatie van *abandonment* te geven). Dit blijkt onder andere uit de aanpak van de uitgebreide informatieronde langs alle veertien aandachtswijken in Groningen. Op die informatieavonden werden de hoofdlijnen van het *Nieuw Lokaal Akkoord* gepresenteerd en werd tevens benadrukt dat het nieuwe akkoord veel ruimte en financiële steun voorziet voor wijkinitiatieven. Tijdens die bewonersavonden was zeker geen sprake van *frontline abandonment*. Naast medewerkers van corporaties en gemeente waren op alle bijeenkomsten wethouders en directeurs van corporaties en gemeentelijke diensten aanwezig om de plannen uit te leggen en bewoners te vragen naar wat zij belangrijk vonden.

Tot slot

Groningen heeft de traditie om haar professionals het veld in te sturen. Schuilen achter je bureau is er niet gemakkelijk en wordt zeker niet gewaardeerd. De Groninger cultuur is er ook niet naar om veel geduld te hebben met wollig taalgebruik. Maar wat is nu het recept voor de resultaten die in Groningen zijn bereikt? In elk geval is samenwerking in de stedelijke vernieuwing geen 'snel-klaar-maaltijd', maar een zaak van hard werken, hart voor de stad, duidelijke afspraken met een duidelijke infrastructuur voor het uitvoeren van die afspraken en niet te vergeten betrokken en kritische bewoners en een flinke hoeveelheid *streetwise* professionals die de buurt en de straat als hun natuurlijke habitat beschouwen.¹

¹ Voor meer informatie over de stedelijke vernieuwing in Groningen: www.werkenaanwonen.nl; voor meer informatie over het Europees onderzoek naar de tevredenheid van bewoners over hun steden: www.urbanaudit.org.

4 Verbindingen in het voorraadbeleid: casus De Beuckelaer

Ritske Dankert

Professionals in het veld werken dagelijks aan het leggen van verbindingen tussen de interne organisatie van de corporatie en de veelzijdige buitenwereld. Uit een casestudie bij Groenveld Wonen² blijkt dat de manier waarop interne en externe factoren met elkaar worden verbonden grote invloed heeft op de uitvoering van het voorraadbeleid. Om te kijken met welke factoren de professionals daarbij in aanraking komen heb ik de uitvoering van een renovatieproject uit het strategisch voorraadbeleid van Groenveld Wonen van idee tot oplevering gevolgd. Het project dat in dit hoofdstuk centraal staat is het ouderenencomplex 'De Beuckelaer'. In 1999 telde dit complex 47 ouderenenwoningen die niet meer aan de eisen van de tijd voldeden. In het voorraadbeleid is toen besloten om de woningen op te knappen. Belangrijkste aanvullingen waren het plaatsen van liften en het optoppen van het complex, waardoor het nu 65 woningen telt. Hieronder ga ik in op het ontstaan van het idee om dit complex te renoveren, de problemen en oplossingen die in de samenwerking met belanghouders naar voren zijn gekomen. Uit de case blijkt dat, zelfs als we ons beperken tot de 'fysieke' activiteiten van corporaties, zij zich in een complex netwerk bevinden, waarbinnen de professional de bruggenbouwer is tussen binnen- en buitenwereld. De manier waarop de samenwerking met derden is georganiseerd, is daarbij een belangrijke succesfactor.

Context

Groenveld Wonen is een kleine corporatie met ongeveer 2.000 woningen. Het werkgebied bestaat volgens een analyse van ABF research voor ongeveer 80 procent uit het woonmilieu centrumdorps en voor de rest uit landelijk wonen. Het dorp Groenveld is niet opgeslokt bij gemeentelijke herindelingen en heeft mede daardoor een heel eigen karakter. Groenveld is groen en rijk. De politiek in Groenveld heeft andere ambities dan de corporatie. Hoge gebouwen vangen in Groenveld meer wind dan hoge bomen. De belangrijkste politieke partij in Groenveld stelt het behoud van de groene woonomgeving duidelijk boven het bouwen van nieuwe woningen. Zeker bebouwing die stedenbouwkundig niet aansluit op de bestaande bouw zorgt voor discussie. Naast Groenveld Wonen is er nog een andere corporatie in het dorp actief. Pogingen vanuit Groenveld Wonen om tot een fusie te komen zijn in de afgelopen jaren vruchteloos gebleven. Profileert Groenveld Wonen zich als een actieve corporatie die veel oppakt, de andere corporatie is behoudender. Veel andere belanghouders van de corporatie zijn, ondanks fusiegolven, ook zelfstandig gebleven. Daardoor zijn ze in omvang en werkgebied vergelijkbaar gebleven met Groenveld Wonen.

Op het moment dat het voorraadbeleid werd vastgesteld was Groenveld Wonen een platte organisatie. De twintig medewerkers vielen rechtstreeks onder de directeur-bestuurder. Inmiddels is de organisatie getransformeerd naar een woondienstenmodel. De organisatie heeft nu een managementteam met afdelingen Woondiensten en Projecten en daarnaast enkele medewerkers die zich bezighouden met beleid of financiën. De corporatiedirecteur is een belangrijke spil in het verhaal. In de tien jaar waarover het onderzoek loopt zijn geen wisselingen van de wacht geweest. In het begin van het veranderingsproces was de directeur in zijn eentje verantwoordelijk voor vrijwel al het contact met gemeente, samenwerkingspartners en andere belanghouders. Hij was daarmee de

² In deze casebeschrijving worden gefingeerde namen gebruikt.

professional die namens de corporatie in het veld opereerde. Dit heeft ervoor gezorgd dat hij een belangrijke stempel op het verhaal kon drukken.

Ontstaan van het beleid

Terug naar De Beuckelaer. In 1999 wordt in het voorraadbeleid van Groenveld Wonen vastgesteld dat ze meer ouderenwoningen wil realiseren. Deze beleidswens komt niet zomaar uit de lucht vallen. Zoals blijkt uit een beleidsplan uit 1996 komt deze wens vooral voort uit demografische ontwikkelingen. Tegelijkertijd constateert de corporatie dat de gemeente niet scheutig is met nieuwbouwlocaties en dat het eigen bezit grotendeels ongeschikt is om tot ouderenwoning te worden verbouwd. In 1998 komt naar voren dat De Beuckelaer volgens planning aan groot onderhoud toe is. Bovendien blijkt sinds de invoering van een aanbodmodel in 1995 dat vooral de woningen op de eerste etage steeds moeilijker aan 65-plussers kunnen worden verhuurd. Dit zijn de belangrijkste ingrediënten die leiden tot de gedachte om 'iets' met het complex te doen. Omdat het plaatsen van liften duur is, wordt in het daaropvolgende vooronderzoek bedacht om een extra laag met woningen te maken. Het beleid om meer ouderenwoningen te realiseren speelt daarbij natuurlijk ook een rol. Al bij het ontstaan van het idee om De Beuckelaer te renoveren bleek het combineren van externe en interne factoren van belang. Alleen demografische ontwikkelingen zijn niet genoeg om te verklaren waarom nu juist precies De Beuckelaer wordt opgeplust. Maar alleen het noemen van de complexkenmerken is daarvoor ook niet voldoende. Die kenmerken zouden immers net zo goed reden kunnen zijn om het complex voor starters te bestemmen. Slechts door het combineren van complexkenmerken en ontwikkelingen van buitenaf ontstaat een logisch verhaal.

De eerste fase van de planvorming verloopt in eerste instantie voorspoedig. De architect komt snel met eerste tekeningen. Vanwege de complexiteit van het project wordt ook al vrij snel een bouwteam met een aannemer opgericht. Vanaf eind 2000 ontstaan echter problemen. Het overleg met bewoners over een sociaal plan verloopt stroef en protesterende omwonenden proberen via de politieke partijen hun invloed aan te wenden. In de periode die volgt ontstaat nog meer vertraging door problemen met de brandweereisen en daglichttoetreding. Ook krijgt in deze periode de samenwerking met de Stichting Katholiek Ouderenhuis (SKO) een vastere vorm. Daardoor verandert ook het Programma van Eisen van De Beuckelaer. Al deze factoren komen naar voren in het overleg met andere partijen. De professional in het veld is er dus nauw bij betrokken. In het onderstaande ga ik dieper in op twee van deze aspecten: de regelgeving en de samenwerking met de SKO.

Regelgeving: minder eenduidig dan gedacht

Eind 2000 worden de tekeningen voor het eerst bij de gemeente ingediend. Voordat de artikel 19-procedure kan worden gestart, moeten gemeente en corporatie het eens worden over het ingediende plan. Stedenbouwkundig heeft de gemeente geen bezwaren. Over de brandveiligheid en daglichttoetreding echter wel. Vanaf eind 2000 zal het drie jaar duren voordat ze hierover overeenstemming hebben. Volgens respondenten speelt daarbij ook de cafébrand in Volendam van 1 januari 2001 een rol. Via politieke discussie en strenger toezicht heeft 'Volendam' zich vertaald in een terughoudende en extra alerte ambtenaar die zich geen fouten en foutjes kan permitteren. Dit uitte zich onder meer in een discussie over de vraag of het plan nu als renovatie of als nieuwbouw zou moeten worden beoordeeld. Overigens was 'Volendam' niet het enige dat meespeelde. Ook de tegenstand van omwonenden (zie hierna) was aanleiding om extra op te letten. De gemeente wilde voorkomen dat omwonenden extra munitie tegen het plan in handen zouden krijgen. Een derde belangrijk aspect bij de rol van regelgeving was dat ambtenaren in Groenveld geneigd zijn om zeer precies de regels te volgen. Voor de daglichttoetreding werden in het gerenoveerde complex

bijvoorbeeld niet de huidige normen gehaald. Voor de gemeente was dat een probleem. De architect en corporatiedirecteur benaderden dit punt heel anders. De daglichttoetreding voldeed dan misschien niet aan de huidige eisen, maar door de renovatie werden de woningen wel lichter dan in de oorspronkelijke situatie. Pas na een gezamenlijk overleg op locatie in De Beuckelaer werd dit probleem weggenomen door simpelweg een aantal ruimten in het complex niet langer als verblijfsruimte aan te merken. Door het verbinden van deze mogelijkheid uit de regelgeving met een locatiebezoek en de principebereidheid van de gemeente kon deze uitweg worden gevonden.

Samen werken aan wonen en zorg

Net in de periode dat de planvorming van De Beuckelaer vertraging opliep ging Groenveld Wonen samenwerken met de Stichting Katholiek Ouderenhuis (SKO). De SKO zat op dat moment met een klimlening in de maag die, op initiatief van het ministerie van VROM, moest worden afgekocht. De waarde van het vastgoed van de stichting was lager dan de som van de klimlening. Vanuit VROM was er geld beschikbaar om een deel van dit gat te vullen, maar dan moest de SKO wel samenwerken met andere partijen. Toen de gemeente Groenveld aangaf niet garant te willen staan en doorverwees naar de corporaties, kwam SKO in eerste instantie bij de katholieke woningcorporatie in Groenveld terecht. De corporatie zou dan het vastgoed van de SKO moeten kopen, zodat ze samen met het geld van VROM de klimlening kon afkopen. Omdat de katholieke corporatie geen medewerking wilde verlenen was Groenveld Wonen de volgende optie. Groenveld Wonen had argumenten om wel op het verzoek in te gaan. Ze zag het als een mooi antwoord op de vraag van VROM aan corporaties om meer met wonen, zorg en welzijn te doen. Ook paste de overname van een verzorgingshuis in de eigen strategie om meer met ouderenhuisvesting te doen. Deze insteek heeft er ook voor gezorgd dat de samenwerking vervolgens verder is gegaan dan alleen de overname van het vastgoed. Voor De Beuckelaer betekende dit een heroriëntatie op het bestaande plan. Uiteindelijk is besloten om zorgalarming in de woningen aan te leggen en een gezamenlijke ruimte in te richten als woonzorgsteunpunt voor de buurt. Daarmee veranderde ook de essentie van het complex. Was het eerst 'slechts' een ouderencomplex, nu werd het een woonzorgsteunpunt waarin ook buurtbewoners terecht kunnen.

Financiën en vertrouwen

Eind 2003 lijkt het grootste deel van de vertraging voorbij. De bouwvergunning kan worden aangevraagd. Begin 2005 kunnen, na het verlenen van die vergunning, de voorbereidingen voor de bouw worden getroffen. Lang duurt de vreugde echter niet. De bijgestelde begroting die aannemer Roelofsen in februari oplevert, slaat bij Groenland Wonen in als een bom. Deze begroting komt met 5,7 miljoen euro 600.000 euro hoger uit dan een voorlopige begroting van een jaar eerder. De corporatie trekt aan de bel en als een onafhankelijke kostenskundige op een totaalbedrag van 4,4 miljoen euro uitkomt, is de crisis compleet. Het bouwteam wordt bijna ontbonden, maar na lang praten gaat men toch met elkaar verder op basis van een begroting van 5,1 miljoen euro. Tijdens de bouw heeft de corporatie nog een aantal aanvullende wensen en veranderingen. Ook is er een forse tegenslag bij het opmetselen van de gevel. De daarvoor benodigde kalkzandsteen blijkt niet meer met garantie te kunnen worden geleverd. Volgens een TNO-rapport neemt de hechting al na korte tijd sterk af. Uiteindelijk is er voor meer dan 1 miljoen euro aan meerwerk. Uit gesprekken met de betrokkenen blijkt dat de corporatie geen vertrouwen heeft in 'de aannemers' als bedrijfstak. De betrokken corporatiemedewerker is daarom ook geen voorstander van het werken in een bouwteam. Aanbesteden zou beter zijn om de aannemer zo weinig mogelijk in de keuken te laten kijken. Vanuit deze grondhouding komt voort dat elke stuiver overschrijding met argwaan wordt bekeken. De aannemer heeft echter ook weinig begrip voor de corporatie. Hij is niet gewend aan het voortdurend

bijstellen van budgetten al naar gelang nieuwe kansen en wensen. Daarbij lijkt men zich te weinig te realiseren dat het vastgoed zelf de corebusiness van de corporatie is en dat men daarmee in de eerste plaats maatschappelijke doelen moet bereiken, terwijl het financiële gedeelte slechts een randvoorwaarde is. Het gebrek aan vertrouwen leidde bijna tot het ontbinden van het bouwteam, maar ook tot voortdurende conflicten die meer tijd en energie van de betrokkenen hebben gekost dan nodig was geweest. Een anders geconstrueerde verbinding tussen de werkwijze van de corporatie en de aannemer had waarschijnlijk een snellere en betere oplevering mogelijk gemaakt.

Ook in dit relaas spelen de professionals in het veld een cruciale rol. Naast het leggen van verbanden tussen de corporatie en de buitenwereld moeten ze ook intern tot afstemming komen. Bij Groenveld Wonen komt dit pas later in het proces aan de orde, als de directeur meer taken uit handen geeft aan nieuw aangetrokken managers. Dat een bouwteam niet kan functioneren zonder wederzijds vertrouwen daar zijn corporatie en aannemer het over eens. Dan is het echter niet te rijmen dat de corporatie kiest om in bouwteam te werken en dat tegelijkertijd de corporatiemedewerker in het bouwteam geen vertrouwen in deze werkwijze heeft. Een betere interne afstemming had deze tegenstelling kunnen voorkomen.

Tot slot

De case van project De Beuckelaer geeft aan hoezeer de interne organisatie van een corporatie is verweven met organisaties en ontwikkelingen buiten de muren van het corporatiekantoor. Regelgeving wordt gekoppeld aan een locatiebezoek om een probleem rond daglichttoetreding op te lossen. De cafébrand in Volendam leidt uiteindelijk tot veel kleine aanpassingen in het ontwerp voor de brandveiligheid. Een klimlening van de zorginstelling leidt via veel tussenstappen naar een woonzorgsteunpunt. En het ontbreken van vertrouwen tussen corporatie en aannemer is oorzaak van veel ergernis en tijdverlies. Noch de interne factoren, noch de externe factoren hebben uiteindelijk de doorslag gegeven bij de manier waarop de renovatie van De Beuckelaer is vormgegeven. Het is zelfs geen optelsom van deze twee. Het gaat erom hoe verschillende factoren met elkaar worden verbonden. Het is aan de professionals in het veld om deze verbindingen te leggen en zo het verschil te maken. Bij deze opgave zullen ze zich tegelijkertijd voortdurend bewust moeten zijn van de missie van hun organisatie.

5 Ervaringen van gebiedsmanagers

Arne van Overmeeren

Gebiedsgericht werken is hot. Gemeenten werken samen met private partners aan integrale oplossingen voor de maatschappelijke, economische en ruimtelijke problemen in een bepaald gebied. De politie stemt haar activiteiten af op lokale en regionale vragen en problemen. Om dit gebiedsgericht werken vorm te geven worden wijkmanagers, wijk economen en wijkagenten ingezet. Dit allemaal om dichterbij de burger te staan, de burger beter van dienst te kunnen zijn en verbindingen te kunnen leggen tussen verschillende disciplines.

Ook in corporatieland sijpelt het gebiedsgericht werken door. Nu bijna elke zichzelf respecterende corporatie het resultaat is van een of meerdere fusies en de schaalvoordelen zijn behaald, (her)ontdekken corporaties het niveau van de buurt of wijk. Naast het belang van de portefeuille en van de individuele klant, is het belang van de buurt of wijk terug in het vizier. Corporaties stellen wijkvisies op, splitsen hun organisaties op in units en voeren wijkbudgetten en wijkaandelen in. Daarnaast doet de gebiedsmanager zijn intrede. Deze gebiedsmanagers vormen de spil waarom het gebiedsgericht werken draait. Zij moeten de verschillende activiteiten, processen en producten binnen een gebied verbinden en moeten ervoor zorgen dat er synergie ontstaat.

Maar hoe doen ze dat? Hierover sprak ik met vier professionals in het veld: Paul Ramjiawansingh van Com•wonen, Barbara van Steen van De Nieuwe Unie, Wim van der Graaf van Het Oosten en Dimitri van Hekken van De Seyster Veste. De eerste drie hebben als gebieds- of procesmanager een aantal gebieden onder hun hoede, Dimitri van Hekken is meer een gebiedsontwikkelaar.

Aanleiding gebiedsmanagement

Gebiedsmanagement is bij Het Oosten ontstaan vanuit de filosofie van hun treintjesmodel. Daarin wordt de waarde van het bezit te gelde gebracht via verkopen en geïnvesteerd in nieuwe ontwikkelingen (afkoppelen en koppelen aan de trein – zie Bijdendijk en Hof, 2005). Wim van der Graaf: 'Het treintjesmodel is eigenlijk de grondlegger van deze functie. Het gaat over de wil om actief bezig te zijn met de kwalitatieve verbetering van de stad en je bezit. Hoe doe je dat? Door een gebied in waarde te ontwikkelen. Dan krijg je bewoners mee, het creëert waarde in je vastgoed en het verkopen zorgt weer dat je nieuwe activiteiten kunt doen.' Wim van der Graaf is vooral bezig met initiërende werkzaamheden, het hele proces van initiatief tot aan een haalbaar project. Als het haalbaar is gebleken gaat het hele project over naar projectontwikkelaar Kristal.

Dit is anders bij Paul Ramjiawansingh, werkzaam in Capelle. Capelle heeft een relatief kleine herstructureringsopgave. Hij noemt zichzelf een verbindingsofficier en moet ervoor zorgen dat alles aan elkaar wordt vastgeknoopt. 'Het kan een project zijn dat niet goed loopt, het kunnen klagende bewoners zijn. Dat probeer ik op te pikken en intern aanhangig te maken. Wat doen we hieraan?'

Bij De Nieuwe Unie is Barbara van Steen verantwoordelijk voor de wijken Katendrecht, Feijenoord en Noordereiland. Dit zijn gebieden waarvoor een wijkvisie is opgesteld en waar een behoorlijke (her)ontwikkelingsopgave ligt. Uit die wijkvisie volgen allerlei projecten op sociaal, fysiek en economisch gebied. Van Steen: 'Daar zitten projectleiders op die deze projecten uitvoeren. Daartussen zit een procesmanager als "spin in het web". Die verbindt de projecten aan elkaar. Als je

ergens met een sociaal project bezig bent, dat je dan ook die verbinding kunt leggen en de meerwaarde er zo ook zou kunnen uithalen.'

Dimitri van Hekken is gebiedsontwikkelaar in Zeist. Hij kijkt procesmatig naar bestaand vastgoed, waarbij het (ver)bouwen van vastgoed een middel is en geen doel op zich. Van Hekken hierover: 'Vanuit gebiedsontwikkeling is techniek slechts een van de dingen die je meeneemt, naast draagvlak, onderhandeling met bestaande huurders, naast het feit dat je in een maatschappelijke wereld zit te werken (een kaasstolp waarin iedereen meekijkt).'

Structuur

Gebiedsmanagers staan relatief los van de rest van de organisatie. Ze zijn niet ondergebracht in de traditionele lijnafdelingen. Door de introductie van gebiedsmanagers ontstaat er een matrixorganisatie met de gebiedsmanagers die functioneel verantwoordelijk zijn en de lijnmanagers die hiërarchisch de verantwoordelijkheid dragen voor hun afdeling.

Bij Com•wonen zijn de drie gebiedsmanagers ondergebracht in een afdeling Vastgoed, samen met de strategische beleidsadviseurs en de verkoopmedewerkers. De gebiedsmanagers hebben een rechterhand, de portfoliomanager die meer inzoomt op complexniveau. Boven de gebiedsmanager staat een manager gebieden en daarboven de directeur Vastgoed. Ramjiawansingh legt dus verantwoording af aan de manager gebieden. 'Zelf vind ik dit een beetje overbodig. Alles in mijn gebied bepaal ik, dus is het onduidelijk wat voor verantwoording ik moet afleggen. In feite kan ik net zo goed direct onder de directeur vallen.'

Bij De Nieuwe Unie zijn evenveel lagen. Van Steen: 'We hebben een afdeling Wonen, geleid door een directeur, waaronder twee regio's hangen. Ik zit bij regio Zuid. Zuid heeft een regiomanager en daaronder val ik. Daarnaast zitten de drie afdelingen.' Bij Het Oosten is er een laag minder. Van der Graaf valt onder de directeur Gebiedsmanagement en daarboven staat de algemeen directeur.

De plek in de organisatie van Dimitri van Hekken wisselt: 'Ik ben hiërarchisch verantwoordelijk voor de afdeling Projecten. Ik neem deel aan het managementteam, ben daar soms gedelegeerd opdrachtgever namens het managementteam naar Projecten toe, dan weer opdrachtnemer, maar ook wel eens zelfstandig ontwikkelaar waarbij ik soms adviserend werk naar mijn opdrachtgever om hem te helpen om duidelijker de opdracht te formuleren.'

Gebiedsbeleid

Gebiedsmanagers vormen beleid en voeren beleid uit. In samenwerking met de beleidsafdeling en de werkvloer vertalen ze algemeen beleid naar de gebieden en zetten de gebiedsproblematiek om naar gebiedsstrategieën.

Com•wonen heeft een algemeen strategisch beleidsplan. Ramjiawansingh: 'Het is zaak om dat nu te vertalen naar de gebieden. Ik heb dat voor mijn eigen gebied een beetje gedaan, want als je die kaders niet hebt, kun je moeilijk sturen.' Om intern draagvlak te krijgen, is de uitwerking op de agenda van het gebiedsoverleg gezet. Ook wil Ramjiawansingh een gebiedsjaarplan hebben. 'Dat betekent ook een gebiedsbegroting en iemand die dan de begroting bewaakt. Dat is een taak van de gebiedsmanager, die dan ook binnen een gebied kan schuiven. Als je werkt met een gebied en iedereen is afhankelijk van zijn eigen budgetten, vind ik dat je de schotten overeind houdt. Als je dat in je gebied wegzet, kun je afwegingen maken. Die maak ik niet zelf, maar in het gebiedsoverleg.'

Bij de Nieuwe Unie maakt de afdeling Strategisch Beleid de wijkvisie in samenwerking met de gebiedsmanager. Van Steen: 'Maar natuurlijk ook met de deelgemeente, de gemeente en de bewonersvereniging. Een wijkvisie is een kader van afspraken waarbinnen de verschillende projecten vorm kunnen krijgen. Tijdens het uitvoeren van de wijkvisie moet er ruimte zijn om de plannen bij te stellen. Je moet kunnen bijsturen als er zaken veranderen of ontwikkelingen zijn die je vooraf niet hebt voorzien. Soms moeten bepaalde projecten naar voren worden gehaald en moeten andere dingen even wachten.' De projectleiders hebben ook invloed op de beleidsvorming. 'Zij weten nog beter wat er aan de hand is in de wijk. Een herijking van een wijkvisie bespreek ik bijvoorbeeld met hen, juist al aan de voorkant. "Hoe zou het volgens jou moeten?" Het is eerder ophalen bij hen, dan dat het is opgelegd en verzonnen.'

Ook bij Het Oosten hebben ze een ondersteunende beleidsafdeling, de afdeling Markt en Innovatie. Van der Graaf: 'Het is een stevige afdeling en heeft dus ook heel duidelijk een eigen verhaal. Zoals in elke organisatie geeft dat wel eens verschil van inzicht. Maar uiteindelijk wordt er naar ons gekeken, "Wat willen jullie daar dan?" Voor een totale visie op een gebied heb je een hoop inbreng nodig. Uiteindelijk moet er iets uitkomen waar op directieniveau over wordt gesproken en waarbij iedereen zegt "dit is het". Belangrijk is dat ik het er mee eens ben én dat er voldoende draagvlak is, maar het is nog best wel een zoektocht.'

Problemen en oplossingen

Alle gebiedsmanagers lopen tegen schotten aan; schotten tussen interne afdelingen en schotten tussen externe partijen. Externe partijen hebben allemaal hun eigen belangen. Voor een gebiedsmanager is het belangrijk om die belangen te erkennen en herkennen. Wim van der Graaf: 'De complexiteit zit hem in het verwoorden van een gezamenlijke ambitie. Locatie is één, maar hoe creëer je een gedeelde ambitie waar iedereen echt enthousiast van wordt en blijft? Als je die ambitie niet goed op tafel krijgt, als niet iedereen enthousiast is, is het trekken aan een dood paard.'

Om intern de schotten te slechten, worden er overleggen ingesteld. Bij Com•wonen heet dit het gebiedsoverleg. Alle knelpunten die Ramjiawansingh tegenkomt, legt hij hierin neer. 'Het overleg is eigenlijk een verbinding tussen alle afdelingen intern.'

De gebiedsmanager zorgt naast de verbinding tussen de afdelingen, belangen en partijen, ook voor de verbinding tussen extern en intern. Van Steen: 'De meerwaarde is dat je de signalen van externen ook weer intern kunt overbrengen, en andersom.'

Ook budgetten zijn sterk verkokerd. Om dit probleem tegen te gaan, stapt Paul Ramjiawansingh als het moet naar de directeur. 'Ik heb nu voor elkaar gekregen dat ik naar mijn eigen directeur toe ga als ik iets wil waarvoor geen budget is. Hij zet dan een handtekening en we kunnen weer door.'

De lijn naar de directeur gebruiken de gebiedsmanagers vaker. Zelf hebben ze namelijk weinig formele bevoegdheden en macht. Ze hebben geen budget en geen mankracht. Argumenten en overtuigingskracht zijn de belangrijkste wapens om draagvlak te krijgen. Van Hekken: 'Je komt daar uit door duidelijk te zijn in het proces dat je met elkaar doorloopt, de verwachtingen goed te managen, en door expliciet de discussie aan te gaan over die verwachtingen.' Als ze er desondanks toch niet uitkomen, kunnen ze bij hun directeur terecht.

Bij externe partijen is de positie van een gebiedsmanager nog niet altijd duidelijk. Ramjiawansingh: 'Bij de gemeente heeft het ontzettend veel tijd en moeite gekost om mijn positie daar duidelijk te krijgen. Het werkt nu wel. Ik zit nu in een bestuurlijk overleg - met wethouders, mijn manager, mijn directeur, afdelingshoofden - als een soort verbinding naar beneden toe, naar de werkvloer (projectmanagers en projectleiders). Dat werkt dus niet. Er moet nog een ander niveau komen, een soort managementniveau.'

Een ander probleem is het krijgen van draagvlak. Ramjiawansingh: 'Vaak hebben beleids mensen een rare manier van denken. Ze verzinnen wat, laten het besluiten door de directieraad en vervolgens leggen ze het neer bij alle afdelingen. Dit is het. Ik kies de andere weg, dit zijn de hoofdlijnen, die gaan we verder uitwerken. Dan heb je draagvlak.'

Bij Het Oosten worden ambities getoetst bij alle afdelingen. Omdat bij de afdelingen veel kennis is, maar ook omdat het moet. 'Alle partijen hier in huis worden erbij betrokken. Dat kan ook niet anders, want uiteindelijk moet er een goedkeuring komen op directieniveau en daar zitten alle directeuren van die verschillende afdelingen in. Die directeuren zullen er iets van vinden. Maar goed, de trekkende kracht zit bij ons. Maar dat kan niet zonder intern draagvlak.'

Bij het interne draagvlak gaat het niet alleen om draagvlak voor het inhoudelijke beleid. Een gebiedsmanager heeft ook draagvlak nodig om mensen uit de afdeling zo ver te krijgen om voor hem werk te verzetten. Van Hekken: 'Je moet opletten dat je goed de capaciteit en kunde definieert die je nodig hebt. Als dat te veel ad hoc gaat, gaat je interne afdeling steigeren. Misschien wel terecht.'

Tot slot

Zoekend naar overeenkomsten tussen de vier managers, kom ik tot de conclusie dat ze alle vier proberen om op een multidisciplinaire manier tegen een opgave aan te kijken. Door het gebied, of de context, van een project mee te nemen en mee te wegen en het (ver)bouwen van vastgoed als middel te zien en niet als doel op zich, wordt uiteindelijk een beter eindresultaat behaald.

De meerwaarde van gebiedsmanagers ligt verder in hun verbindende rol. Ze wandelen dwars door afdelingen en hiërarchieën heen. Daardoor is de gebiedsmanager een beetje een vreemde eend in de bijt. Hij zal zijn positie moeten verdienen. Een gebiedsmanager zet daarvoor vooral zijn argumentatie- en overtuigingskracht in, zijn kennis over het gebied en zijn kennis en inzicht in de verschillende betrokken partijen en hun belangen.

Schotten blijken nog hardnekkig te zijn, intern tussen afdelingen en tussen externe partijen. Wie denkt dat het aanstellen van een gebiedsmanager genoeg is, komt bedrogen uit. Het aanstellen van een gebiedsmanager is één, zorgen dat hij of zij intern en extern wordt geaccepteerd en voldoende in de melk te brokkelen heeft, is een tweede. Ook verdwijnen wellicht de schotten tussen afdelingen op termijn, maar komen er schotten tussen gebieden voor in de plaats. Wie zorgt er voor samenhang en verbinding tussen de gebieden, wie zorgt ervoor dat wat er in de afzonderlijke gebieden gebeurt aansluit op de overall-strategie? Is dat ook een taak van de gebiedsmanager of moet er haaks op de gebiedsmanager een nieuw type manager worden aangesteld die de verbinding een samenhang tussen gebieden waarborgt?

6 De verbindende schakel? Ervaringen van een gebiedsontwikkelaar in Nieuw West

Linda Schalkwijk

Corporaties hebben vanaf hun oprichting een slingerbeweging gemaakt. Van private organisaties met een maatschappelijke taakopvatting zijn ze na de Tweede Wereldoorlog vooral uitvoerders van overheidsbeleid geworden. Met de verzelfstandiging in de jaren negentig is er weer meer ruimte voor eigen initiatief en maatschappelijk ondernemerschap. Deze ontwikkeling is terug te zien in de organisatie van corporaties. In plaats van de opzet waarin beheer centraal staat, maken veel corporaties de omslag naar een model waarin woondiensten in brede zin centraal staan. Ook vastgoedontwikkeling - en steeds meer gebiedsontwikkeling - worden nadrukkelijker onderdeel van de organisatie. Zo ook bij de Algemene Woningbouw Vereniging (AWV), een Amsterdamse corporatie die sinds het begin van de eenentwintigste eeuw een ontwikkeling doormaakt van een behorende naar een proactieve en ondernemende corporatie. Kwaliteit van wonen en leven is daarbij het uitgangspunt. De buurt staat daarvoor centraal, bij beheer en bij ontwikkeling. Dat vraagt om verbindende schakels. Deze verbindende schakels zijn mensen die verschillende thema's en mensen kunnen verbinden en kunnen schakelen tussen schaalniveaus. Bij de stedelijke vernieuwing is de gebiedsontwikkelaar een van die verbindende schakels binnen de AWV. In mijn bijdrage aan dit essay ga ik in op mijn ervaringen als gebiedsontwikkelaar in Nieuw West. Ik maak daarvoor een reis langs zeven punten die als geheel de positie van de gebiedsontwikkeling in de corporatie invullen: missie, strategie, structuur, systemen, cultuur, managementstijl en medewerkers³. Tijdens deze reis doe ik aanbevelingen voor de rolinvulling van en structuur rond de gebiedsontwikkelaar.

Missie, visie en doelen

Woningcorporaties opereren in een krachtenveld van verwoede discussies over hun inzet, taken en verantwoordelijkheden in de wijken. Naast de discussie over de investeringen van corporaties is er een omslag in het denken over stedelijke vernieuwing in termen van fysiek, sociaal en economisch. Waar in de afgelopen jaren de stedelijke vernieuwing vooral werd ingevuld als een fysieke opgave waarmee sociale problemen werden 'opgelost', is sloop-nieuwbouw nu bijna taboe aan de gesprekstafel van sommige bestuurders. Deze discussies hebben zijn weerslag op waar de woningcorporatie voor staat en zich op richt. Ze beïnvloeden daarmee ook de inhoud van het werk van de gebiedsontwikkelaar. Het werkgebied is breder geworden. Vanuit het wonen moeten coalities worden gevormd met andere maatschappelijke sectoren, zoals zorg, veiligheid, onderwijs en arbeid. De missie, visie en doelen bevinden zich daarbij op meerdere schalen: van het niveau van de corporatie en haar werkterrein in brede zin naar het laagste niveau, de verhuureenheid of bewoner. Daartussen 'zweeft' het niveau van het gebied, wat niet los kan worden gezien van het hogere en het lagere schaalniveau maar waar de verbinding tussen de verschillende niveaus soms niet duidelijk is.

AWV heeft haar bezit in Amsterdam ingedeeld in ongeveer vijftig gebieden. De afdeling Strategie en Beleid heeft hiervoor gebiedsvisies geschreven. Voor de gebiedsontwikkelaar vormen deze

³ Deze zeven punten zijn gebaseerd op het 7s model van Mickinsey (zie Waterman e.a., 1980) en het daarvan afgeleide model van Wijnen (1994).

gebiedsvisies de input voor de (toekomst)plannen in het gebied. In theorie vormen ze 'naar boven toe' de link met het overall strategisch voorraadbeleid en 'naar beneden toe' de link naar de specifieke ingrepen. In de praktijk beschrijven deze visies vooral de bestaande situatie en de ontwikkelingen in het gebied. De gebiedsontwikkelaar vertaalt de 'gebiedsvisie' voor ontwikkelgebieden naar een gebiedsplan waarin meer in detail het toekomstbeeld wordt geschetst voor bijvoorbeeld het leefmilieu, programma en de doelgroepen en waarin ook ingrepen op sociaal, fysiek en economisch vlak worden benoemd. Voor de beheergebieden fungeren gebiedsplannen die de afdeling Sociaal Beheer opstelt. Voordeel van het laten opstellen van het gebiedsplan door de gebiedsontwikkelaar is dat deze puur vanuit de kwaliteiten en kansen van het gebied kan redeneren. Een gevaar is dat de optelsom van alle gebiedsplannen onvoldoende wordt terugvertaald naar het overall (voorraad)beleid. Er moet voldoende gelegenheid zijn voor een actieve wisselwerking tussen beide. Bovendien ontleent een gebied zijn kwaliteiten ook aan de kenmerken van de gebieden eromheen en de stad als geheel. Gebiedsontwikkeling is dan ook een kwestie van continu schakelen tussen stad, buurt en project.

Woningcorporaties krijgen vaak een grote rol toegedicht in de stedelijke vernieuwing. Daarom is er geen gebrek aan aanbiedingen om in projecten en onderzoeken deel te nemen. De afweging om dat wel of niet te doen begint ermee dat helder is waar de eigen woningcorporatie voor staat: preferereert het individu of het gebied? Welk belang wordt gehecht aan sociale ingrepen: is vooruitkomen van mensen een doel op zich of altijd verbonden aan een fysieke component? En is de organisatie in staat het project of onderzoek op te pakken? Daarbij is het aan de gebiedsontwikkelaar om de integraliteit te bewaken. Voorkomen moet worden dat de gebiedsontwikkeling een opeenstapeling wordt van interessante en lovenswaardige 'projectjes'.

Strategie

Gebiedsontwikkeling is een dynamisch proces met meerdere partijen die belangen en doelen hebben. Dat dynamische proces vraagt om continu schakelen tussen schalen en tactisch handelen. Het is een combinatie van het oplossen van acute (praktische) problemen in het gebied en het rekening houden met het lange-termijnbelang van de corporatie (toekomstwaarde van bezit). Zoals in vrijwel ieder proces is het een kwestie van geven en nemen. Een strategie in de vorm van een gedetailleerde blauwdruk past slecht in zo'n context. Er moet worden gewerkt met een gebiedsvisie die ruimte biedt voor meerdere strategische oplossingen. Om daarbinnen slim te 'geven' en zo dicht mogelijk bij de eigen uitgangspunten te eindigen, moet de corporatie uiteraard ook de belangen van de andere partijen kennen. Voldoende kennis van de (plaatselijke) politiek is een must en ook het tonen van betrokkenheid is van groot belang. Laat als corporatie je gezicht zien bij relevante raadsvergaderingen en weet waar de gevoeligheden zitten. En omdat stedelijke vernieuwing een lang proces is waarin de omstandigheden kunnen wijzigen, is het ook van belang om ontsnappingsmogelijkheden in het proces te creëren. Draagvlak voor de strategie is net zo belangrijk. Ken je medestanders en zet die tactisch in. Zorg voor een rondwandeling met de raad door de buurt om ook binnen deze groep te zorgen voor draagvlak. Soms heeft de politiek de neiging te schermen met algemeenheden, laat dan zien dat je de feiten kent of zet een (extern) onderzoek uit.

Structuur

Gebiedsontwikkeling vraagt om schakelen tussen de verschillende lagen van organisaties, intern en extern. Het gaat om het informeren van de directeur naast het overleg met de verhuurmedewerker over het stopzetten van reguliere verhuur; het 'veroveren' van de politicus naast het motiveren van

de pragmatische complexbeheerder en het overleg met medeprofessionals in het gebied naast het praten en discussiëren met bewoners.

Veel medewerkers van de woningcorporatie willen meepraten over gebieds- of projectontwikkeling. Een helder mandaat en duidelijke bevoegdheden van de gebiedsontwikkelaar zijn daarom essentieel. De AWV heeft ervoor gekozen om stedelijke vernieuwing in Nieuw West een nieuwe plek binnen de organisatie te geven. Het Projectbureau Nieuw West is als een matrixorganisatie neergezet, waarvan de directeur direct wordt aangestuurd door de directeur-bestuurder. Het is een kleine organisatie waarvoor een beperkt aantal gebiedsontwikkelaars werkt, al dan niet uitgeleend aan het projectbureau. Het projectbureau heeft een afstemmings- en adviesorgaan dat tevens het voorportaal is voor (project)besluiten naar de directie. In dit orgaan zit een gemandateerd lid van elke afdeling. Daarmee worden afwegingen binnen afzonderlijke projecten ook vanuit het belang voor het gebied benaderd. Bovendien heeft de gebiedsontwikkelaar altijd een direct aanspreekpunt binnen de verschillende afdelingen.

De gebiedsontwikkelaar is verantwoordelijk voor het totale ontwikkelingstraject, van initiatief tot en met de daadwerkelijke uitvoering van projecten. De rolinvulling wijzigt gedurende het traject. In de beginfase waarin programma's nog tot stand moeten komen, is de gebiedsontwikkelaar initiërend en uitvoerend. De kennis van de externe projectontwikkelaar Delta Forte wordt hierin als input gebruikt. Voor de individuele projecten die uit een stedenbouwkundig plan voortkomen, is de gebiedsontwikkelaar (vanuit het Projectbureau Nieuw West) vervolgens opdrachtgever naar de projectontwikkelaar en bewaker van de integrale kwaliteit van het hele gebied. De gebiedsontwikkelaar combineert daarmee inhoudelijke kennis en visie op de ontwikkeling van gebieden met procesmatige kennis over het hele traject en leiderschap.

De gebiedsontwikkelaar is een losse speler in de organisatie die meestal geen reguliere beheertaken zal hebben. Uit het werk in de stedelijke vernieuwing komen veel taken vrij die (indirect) allemaal samenhangen met het functioneren van het gebied, nu of voor de toekomst. Een gebiedsontwikkelaar kan dit niet allemaal oppakken. Zorg ervoor dat de al aanwezige kwaliteiten binnen de organisatie worden benut. Het is ook juist de kracht van een gebiedsontwikkelaar om als vliegende keep te kunnen bewegen, zodat ook essentiële, nieuwe acties snel kunnen worden opgepakt. Omdat een gebiedsontwikkelaar meestal geen hiërarchische relatie heeft tot de medewerkers bij andere afdelingen, is het goed ze onderdeel te laten zijn en voelen van het vernieuwingsproces zodat ze ook het belang ervan inzien.

Systemen

Hoewel de stedelijke vernieuwing een proces van jaren is, vraagt het werk op sommige momenten om snel handelen. Dat wringt soms met de gangbare (besluitvormings)procedures binnen de corporatie. Met dit type werk hangt samen dat er niet altijd vooraf een goed tijdspad met duidelijke besluitmomenten is. En als dat er wel is, zitten tussen deze momenten soms lange perioden. Het vooraf vaststellen van het mandaat dat een gebiedsontwikkelaar heeft en zich zeker weten van rugdekking van zijn leidinggevende is een pre. Daarvoor is het goed dat de directie op de hoogte is van de lijn die hij inzet en dat daarop vooraf akkoord is gegeven. Tijdens het proces kunnen presentaties, discussiebijeenkomsten en besprekingen van tussentijdse nieuwsberichten worden ingezet als een thermometer naar de directie ('Zit ik nog in de goede richting?'). Bovendien helpen deze activiteiten om de organisatie betrokken te houden.

Cultuur

Gebiedsontwikkeling is een teamsport. In de stedelijke vernieuwing wordt een gebiedsontwikkelaar voor veel zaken gezien als het aanspreekpunt voor de corporatie waarbij hij vaak afhankelijk is van het functioneren van medewerkers binnen de eigen organisatie. Het ad hoc en projectmatig opereren wringt soms met een negen-tot-vijfmentaliteit en taakgericht werken. Zorg er daarom voor dat het voor collega's helder is wat het uiteindelijke doel is. Deel de successen die er zijn met collega's. Dat kan bijdragen aan onderling vertrouwen en het afschuiven van taken en verantwoordelijkheden voorkomen. Omdat een gebiedsontwikkelaar vaak geen hiërarchische relatie tot deze collega's heeft, is zo'n open sfeer waarin teamgevoel voorop staat essentieel.

Managementstijl

De stedelijke vernieuwing is een proces waarin de omstandigheden soms zullen wijzigen en het eindproduct niet altijd helder is. Meer dan functies waar een handeling centraal staat, vergt de rol van gebiedsontwikkelaars om een continu aanpassings- en leerproces. Het aansturen van gebiedsontwikkelaars vraagt dan ook minder om het sturen op output, maar meer om coaching en reflectie op het effectief (persoonlijk) handelen in een proces. Daarnaast is het bieden van rugdekking essentieel.

Medewerkers

Een gebiedsontwikkelaar kan het niet alleen in de stedelijke vernieuwing. Stedelijke vernieuwing is een combinatie van korte-termijnproblemen, kansen en successen met een lange-termijnbeeld voor ogen. Om tijdens het lange proces de betrokkenheid van bewoners te creëren en vast te houden is het juist van belang om (kleine) problemen die er nu zijn snel aan te pakken. Dat vraagt om snel handelen van de gebiedsontwikkelaar en collega's. Het project moet kunnen worden 'weggezet' in de organisatie. Maar dan moet er wel mankracht en kennis zijn om het project te begeleiden, uit te voeren of te ondersteunen. Het oppakken maar uiteindelijk niet oplossen van het probleem zorgt anders alleen maar voor (extra) frustratie, in de eigen organisatie en bij de betrokkenen in de buurt. Er zijn collega's die dicht tegen bewoners aan staan, zoals de complexbeheerders, die oren in en spreekbuis naar de buurt zijn. Neem ze ook mee in het proces, houd ze geïnformeerd, ook als er niet zoveel nieuws is (datzelfde geldt uiteraard voor andere betrokkenen in het proces). En, zoals in ieder proces, zijn er dieptepunten. Zorg dan voor commitment bij collega's die dan even een stapje harder willen lopen.

Tot slot

De wijkaanpak staat volop in de publieke en politieke belangstelling. De grenzen van waar stedelijke vernieuwing begint en ophoudt zijn niet scherp te trekken. Dit kan een valkuil zijn, maar biedt ook mogelijkheden. De variëteit is enorm en het aantal schakels vrijwel onuitputtelijk. Kies daarom bewust positie als gebiedsontwikkelaar, intern én extern, en zorg dat dit is geborgd binnen de eigen organisatie. Vooral een gebiedsontwikkelaar kan voorbij de verschillende werkerreinen heen kijken en kan nieuwe coalities vormen die dwars door de verschillende sectorale kokers heen werken. Maar een gebiedsontwikkelaar (of corporatie) hoeft niet alles op te pakken. Dat hangt af van de opgave, (de eigen) missie, competenties en de positie en competenties van andere partijen. Pak op wat kan en moet, laat aan anderen over waar niet de kracht of ambitie ligt en zoek samenwerking waar dat bijdraagt aan een beter resultaat.

7 Conclusie: over verbinden, verbindingen en verbinder

Vincent Gruis

In dit essay hebben we de rol van de professional in het veld voor woningcorporaties belicht. We hebben gekeken naar de aanleiding, context en rolinvulling van deze verbinders. Als er één ding duidelijk wordt uit de verschillende bijdragen is dat zij niet alleen een noodzakelijke rol vervullen, maar dat hun rol ook nieuwe uitdagingen met zich meebrengt voor de corporaties. In deze afsluitende bijdrage aan het essay wil ik deze uitdagingen wat systematischer voor het voetlicht brengen. Ik baseer mij daarbij op de uitdagingen die Teisman (2007) ziet voor bestuurders in ruimtelijke netwerken. Deze zijn weliswaar vooral gericht op politici en overheidsfunctionarissen die zich bezighouden met ruimtelijke ontwikkeling in brede zin, maar kunnen volgens mij goed worden toegepast op de problematiek van woningcorporaties. Teisman noemt de volgende (samenhangende) uitdagingen:

- versterken van de eigen eenheid vanuit de logica van het grotere geheel en inrichten van de eigen backoffice voor de frontoffice in stedelijke netwerken
- slechten van barrières die vitaal handelen in netwerken belemmeren
- ophouden zichzelf als bovengeslikte te zien in netwerken
- ontwikkelen van de bereidheid om gezamenlijk verantwoording af te leggen.

Versterk de eigen eenheid vanuit de logica van het grotere geheel

Het conceptuele ijkpunt in het denken en handelen in netwerken is volgens Teisman de kennis van en bijdrage aan grotere gehelen. Een gevolg hiervan is dat de toegevoegde waarde van de rol van de eigen eenheid niet moet worden beschouwd als 'functie van de interne consistentie of prioriteitsstelling, maar van de externe betekenis die deze inzet krijgt'. Voor corporaties betekent dit dat ze niet hun eigen 'wil' vooropzetten, maar hun rolkeuze en inspanningen afstemmen op de competenties in hun netwerk en de maatschappelijke opgave die 'gezamenlijk' wordt erkend. Dit is uiteraard nauw gerelateerd aan de roep aan corporaties om hun legitimatie en belanghoudersparticipatie te versterken. Dit hoeft overigens niet uit te sluiten dat de corporatie de rol van trekker op zich neemt, mits ze deze rol maar bewust invult in relatie tot de competenties en voorkeuren van de andere actoren in het netwerk. Teisman stelt ook dat de toegevoegde waarde van actoren in netwerken toeneemt naarmate de eigen verbindingssagent zichtbaarder is en wordt erkend en wanneer de organisatie erin slaagt om de eigen backoffice op orde te hebben voor een krachtige netwerkpositie. Deze boodschap is in diverse bijdragen in dit essay ook herhaaldelijk aan corporaties gebracht en betekent nog een aanzienlijke uitdaging voor veel corporaties. Het vergt een kanteling van de organisatie, zodat ze niet meer constant kijken naar wat het 'hoofdkantoor' wil, maar wat in de wijken moet worden gedaan (zie ook Van Bortel e.a., 2007). De functionele afdelingen en hun managers moeten beseffen dat ze de wijkmanagers moeten ondersteunen en niet andersom. Dit vraagt om (flinke) veranderingen in de organisatorische systemen en (hiërarchische) besluitvormingsprocessen, die ook interne barrières wegnemen.

Slechten van barrières

Volgens Teisman zijn overheden decennialang gewend geweest om te denken en handelen vanuit het eigen territorium, maar blijkt deze traditie nu in de weg te staan om effectief in netwerken te

handelen. Ook corporaties zijn vanuit hun geschiedenis als woningbouwers en –beheerders vooral gewend geweest om te denken en handelen vanuit hun eigen branche. De bredere maatschappelijke oriëntatie die veel corporaties zich eigen maken, vraagt uiteraard ook om denken en handelen over de oorspronkelijke grenzen heen. De professional in het veld is een middel om de barrières tussen de verschillende branches en actoren te helpen slechten. Of ze daarin succesvol zijn, zal deels afhangen van externe barrières en hun eigen vaardigheden als netwerker om deze te overwinnen. Maar hun succes zal ook afhangen van het wegnemen van barrières in de eigen organisatie. Corporaties moeten daarvoor hun professionals in het veld niet alleen maar de verantwoordelijkheid en de bevoegdheid geven om acties te ondernemen die de wijk nodig heeft, maar ook de hiërarchische positie om als opdrachtgever op te treden naar collega's in de ondersteunende afdelingen. De professionals in het veld moeten als volwaardige partij kunnen opereren, waarmee bewoners, gemeente en maatschappelijke organisaties afspraken kunnen maken.

Zichzelf niet als bovengeschikte zien

In vitale netwerken is het aangaan van relaties uiteraard cruciaal. Daarbij vereist vitaliteit volgens Teisman niet zozeer een toename van het aantal betrokkenen, maar eerder een toename van de betrokkenheid van grotere gehelen. Corporaties moeten zich nog meer dan vroeger committeren aan de maatschappelijke opgave in wijken – een ontwikkeling die ook daadwerkelijk zichtbaar is geworden, onder meer rond het verschijnen van het WRR-rapport *Vertrouwen in de buurt* en het *Antwoord aan de samenleving*. Voor leiders bij corporaties, waaronder de professionals in het veld, vormt het evengoed een uitdaging. Zij zullen immers worden aangesteld, aangesproken en gevolgd op basis van hun visie. Maar de professionals in het veld zullen hun beleid juist moeten ontwikkelen in een (langdurig) proces met bewoners en andere partijen, waarbij ze hun eigen ideeën los moeten kunnen laten.

Gezamenlijk verantwoord

'Partijen die alleen verantwoording willen afleggen aan de eigen achterban worden daarvan ook snel de gevangene', aldus Teisman. 'Ze zullen verbindingen aangaan zolang dat in lijn ligt met het eigen belang, maar zich ook weer afscheiden zodra het eigen spel wordt gespeeld. Ze zullen daarna geen verantwoording willen afleggen aan de ander omdat ze handelen vanuit de gedachte van het eigen gelijk'. Zo'n houding verhoudt zich slecht met vitale coalities die zijn ingesteld voor een breder maatschappelijk belang. Uiteraard moeten corporaties hun eigen belang in de gaten houden en moeten ze binnen hun eigen branche verantwoording afleggen. Maar, juist in verbindingen met welzijn, zorg, werkgelegenheid, scholing en leefbaarheid is het van belang de eigen bijdrage te verantwoorden in het licht van de bredere belangen en (dus) aan een breder publiek. En omdat de maatschappelijke prestaties vaak het resultaat zijn van gezamenlijke inspanningen van meerdere partijen, ligt het voor de hand dat de partijen zich ook gezamenlijk verantwoorden over hun activiteiten en resultaten.⁴ Voor corporaties (en hun bestuurders) zal dit soms ook betekenen dat ze over hun eigen ego's heen moeten stappen. Maar, als het goed is, zal de professional in het veld daarmee geen moeite hebben.

Tot slot

Kijken we met de 'bril' van de netwerktheorie naar de vorming van coalities, dan kunnen scheidslijnen tussen organisaties weliswaar in ons hoofd bestaan, maar in de werkelijkheid zijn de

⁴ Wilma de Water (directeur van Raeflex) ziet daarom ook een toekomst voor visitaties van netwerken (zie Van Overmeeren, 2007, p. 58).

grenzen tussen organisaties vaag. En met de toename van netwerkvorming zullen deze scheidslijnen alleen maar verder vervagen. Dit geldt zeker voor vitale coalities, waarin medewerkers van de verschillende partnerorganisaties in nauwe relatie met elkaar werken. Soms zullen deze mensen zich zelfs nauwer verbonden voelen met de coalitie dan met hun 'eigen' organisatie. Maar toch, de professionals in het veld bevinden zich op de (al dan niet denkbeeldige) overgang tussen corporatie en externe actoren. En uit de diverse bijdragen blijkt dat ze wel degelijk barrières moeten slechten om een vitale coalitie tussen beide kanten te realiseren. De professionals in het veld ervaren dan ook dagelijks de paradox dat intern en extern in de praktijk niet te scheiden zijn, maar toch moeten worden verbonden. Deze paradox is hun kader én hun opgave.

Bijlage 1

Literatuur

- Bijdendijk, F. en J. Hoff, *De laatste trein; een essay over een volkshuisvesting gebaseerd op marktwerking*. In: Building Business, 2002 (bijzondere uitgave)
- Bortel, G. van, V. Gruis, D. Mullins en N. Nieboer, *Van exotische bruid naar de 'girl next door'; de toekomst van woningcorporaties in Nederland en housing associations in Engeland*. Essay geschreven voor SEV-competitie 'Corporaties, eigenaardig volwaardig', 2007
- Engbersen G., E. Snel en J. de Boom, *De adoptie van wijken; Een evaluatie van 'Nieuwe Coalities voor de Wijk'*. Erasmus Universiteit/RISBO Contractresearch BV, Rotterdam, 2007
- Nieuw Cement, een tussenstand van de wijkvernieuwing in Groningen*. Platform Gras, Groningen, 2004
- Nieuw Lokaal Akkoord Groningen 2007-2010*. Gemeente Groningen en de Groninger corporaties, 2007
- Overmeeren, A. van, *Visitatie van woningcorporaties*. TU Delft, 2007
- Teisman, G., *Stedelijke netwerken; ruimtelijke ontwikkeling door het verbinden van bestuurslagen*. NIROV, Den Haag, 2007 (in de reeks Output)
- Verder bouwen aan vertrouwen, over samenwerking met buurtbewoners in de stad Groningen*. Gemeente Groningen en de Groninger corporaties, 2006
- Waterman, R.H., T.J. Peters en J.R. Philips, *Structure is not organization*. In: Business Horizons, June 1980, p. 14-26
- Vertrouwen in de buurt*. WRR, Den Haag, 2005
- Wijnen, G., *Programmamanagement: Doelgerichte aanpak van complexe vraagstukken*. Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1994

www.mo-plein.nl