

“Als mensen vanaf de start een hoofdrol spelen, bouw je geen huizen, maar buurten”

Birgit Oelkers, Joop Hofman en Eelco Visser organiseerden, samen met Tiwos, een Benen op tafel-sessie over de rol van Raden van Commissarissen en directeur-bestuurders van woningcorporaties bij gemeenschapsversterkend werken. Auteur van dit artikel is Eelco Visser.

Gemeenschappen hebben over belangstelling niet te klagen. Ze dragen bewezen bij aan opbrengsten op uiteenlopende beleidsdomeinen. Maar gemeenschappen kun je niet bestellen. Het vraagt structureel bouwen en beheren, met inwoners als ‘makers’ van hun buurt. Ook woningcorporaties krijgen steeds meer oog voor de waarde en betekenis van sterke gemeenschappen. Het is de aanleiding voor een benen-op-tafel gesprek, ‘Van boardroom naar streetlevel’, over gemeenschapsversterkend toezichthouden. Vijftien bestuurders en leden van RvC’s van woningcorporaties spraken in Tilburg met elkaar over de rol van directeur-bestuurders en leden van RvC’s bij gemeenschapsversterkend werken.

Plaats van handeling is het prachtige kantoorgebouw van Tiwos in Tilburg. Daar blijkt in een aantal uitingen dat de organisatie intern erg bezig is met gemeenschapsversterkend werken. Directeur-bestuurder René Scherpenisse gelooft sterk in de betekenis van deze werkwijze voor de verbondenheid en leefbaarheid in wijken die van onderop tot stand komen. Directeur-bestuurder Werner van der Wiel van WBVG-Collectief in Nijmegen stelt het nog scherper: “Als we niet zo werken, bouwen we aan de achterstandswijken van de toekomst.”

Nieuwsgierig zijn

René Scherpenisse opent het gesprek met de constatering dat gemeenschapsversterkend werken voor Tiwos al decennia teruggaat. De laatste jaren

groeide de behoefte om het met de hele organisatie te gaan doordenken en doorleven. Tiwos is er met alle teams mee aan de slag gegaan, daarbij begeleid door Birgit Oelkers. Vanavond gaat het gesprek over de betekenis van deze beweging voor het toezicht. Birgit Oelkers en Joop Hofman leiden het gesprek in. En nodigen de deelnemers uit vooral nieuwsgierig te zijn. Is gemeenschapsversterkend werken iets wat het werk van toezichthouders raakt? Of is het meer: ‘ga vooral je gang organisatie, we bemoeien ons nergens mee, maar maken ruimte.’ In een kennismakingsvraag blijkt iedere deelnemer privé deel uit te maken van uiteenlopende gemeenschappen. Het zegt iets over waar je wegkomt. Je achtergrond doet ertoe in alle rollen die je speelt in gemeenschappen. Gemeenschappen worden vanuit het hart en niet vanuit een systeem vormgegeven. Hoe sla je het hart niet kapot en versterk je het kloppen?

Gemeenschappen zijn er altijd

Gemeenschappen komen overal terug; als dagelijkse gemeenschappen in wijken (sociaal weefsel) en georganiseerde gemeenschapsinitiatieven die vanuit dat sociaal weefsel ontstaan. Volgens wetenschapper Tine de Moor leven we in een tijd die een reactie is op doorgeschoten privatisering. Dat zie je terug in de samenleving. Er zijn bijvoorbeeld 2.500 zorginitiatieven in Nederland. Daar is veel sympathie voor, maar het levert ook geworstel op bij instituties. Want: hoe geef je gelijkwaardig partnerschap vorm? Instituties willen gemeenschappen waarderen, maar vaak niet ten koste van eigen doelen en belangen. Ooit waren er 93 definities van gemeenschappen. Vanavond beschouwen we een gemeenschap als een groep huurders of bewoners die in enig verband iets met elkaar in buurten doet. Formeel of informeel. Een echte gemeenschap heeft én doet iets met elkaar. Over autonoom functionerende gemeenschappen heb je als instantie geen controle. Het markeert het verschil tussen gemeenschapsversterkend en participatief werken. In het laatste geval geeft een organisatie de maat aan. Dan gaat het over bewoners bereiken en betrekken. Werk je gemeenschapsversterkend, dan vraag je jezelf af hoe je als organisatie betrokken kunt raken bij gemeenschappen. Hoe je ruimte voor ze kunt maken, hoe je kunt bijdragen. Het is een fundamentele omkering. Bouwen aan gemeenschappen gaat over het structureel onderhouden van de samenleving. Het is het verleggen van eigenaarschap en zeggenschap. Moet een gemeenschap met haar activiteiten bijdragen aan de opgaven van een woningcorporatie? Het is een interessante vraag voor een RVC.

Poreuze organisatie

Hoe kun je de organisatie poreus maken voor gemeenschapsversterkend werken? Stel steeds de cruciale vraag of het werk bevorderend, neutraal, schadelijk of bedevend is voor gemeenschapskracht. Los niets voor, maar met en door bewoners op. Het is voor de gesprekspartners een herkenbaar, maar ook lastig verhaal. Binnen een organisatie hebben mensen het druk, er moet veel en efficiency-denken is dominant. Hoe werk je in zo'n krachtenveld aan een poreuze organisatie? Dan is er nog spanning op wat bewoners zelf aankunnen en wat je vervolgens kunt of moet toevoegen. Op de controle die je als organisatie wilt houden en de ruimte die je durft te geven. Het kost tijd

“Je moet ook met elkaar
het lef hebben om eventueel
falen te managen.
Om ervan te leren”

om weg te komen bij de plofkip-aanpak (snelle ad-hoc projecten draaien) en meer slowfood te werken (investeren in het onzichtbare, maar zeer waardevolle sociale onderhoudswerk).

Vogeltjesbuurt: radicaal de buurt in

De Vogeltjesbuurt in Tilburg is een pittige buurt, met veel familieverbanden en weinig liefde voor instituties. Tiwos heeft een herstructurering daar volledig mét de buurt gedaan. Er was niet of nauwelijks gedoe met bewoners, de operatie kon snel en als een van de meest betaalbare herstructureringen van Tiwos worden uitgevoerd. Was dit een knuffelgemeenschap? Was de relatie instrumenteel, om doelen van Tiwos te dienen? De sloop was het idee van Tiwos, maar het verdere proces is met bewoners vormgegeven. Tiwos werkte vanuit de buurt en wist wat nodig was om deze beweging te maken. Het was voor het eerst dat Tiwos zo radicaal de buurt in ging, met rugdekking van de RvC. Bij het nemen van zo'n RvC-besluit draait het om argumenten én om er een gevoel bij te krijgen. Maar ook over welke toezichtvisie je met elkaar hebt. Over de keuze voor een accountability-paradigma of breed partnership. Het vraagt een goede discussie aan de voorkant, en vervolgens onvoorwaardelijke steun voor de aanpak. Richting de bestuurder en op plekken waar dat verder van toegevoegde waarde kan zijn. Je moet ook met elkaar het lef hebben om eventueel falen te managen. Om ervan te leren.

Radicaal andersom beginnen

In nieuwbouw bedenkt de woningcorporatie een plan, gaat bouwen en mensen geven aan in de nieuwe woningen te willen wonen. Tiwos heeft al diverse keren

een andere aanpak gekozen. Een aanpak die het, waar mogelijk, weer wil oppakken. Deze start met de vraag: wie wil er op deze plek wonen? Vervolgens trekken de nieuwe bewoners met elkaar op richting de realisatie van hun woningen. Zo ontstaan gemeenschappen voordat je woningen bouwt. En dat betekent iets. Mensen wonen prettiger samen, er zijn minder klachten. Het is radicaal andersom beginnen. Je articuleert niet alleen de vraag, maar je gaat ermee werken. Het proces wordt niet duurder dan wanneer je gewoon huizen neerzet. Als je mensen vanaf de start meeneemt, bouw je geen huizen maar buurten. Een stagiair stelde Tiwos een inspirerende vraag: wordt de buurt waarin gebouwd wordt ook nog wat gevraagd? Is daar überhaupt al een gemeenschap als ze in een zaal bij elkaar worden gebracht om geïnformeerd te worden over een nieuwbouwplan in hun buurt? Vraagt dit structurele inzet op gemeenschapsontwikkeling en moet je scharreltijd in buurten organiseren?

Gemeenschappen mobiliseren

De vraag is of er eigenlijk noodzaak is voor 'koning vastgoed' om gemeenschapsversterkend te werken als er 300 gegadigden voor iedere woning zijn. Wat doe je met bestaande, maatschappelijk zeer waardevolle gemeenschappen, bijvoorbeeld rondom een moestuin, wanneer je op die grond ook kunt bouwen? Wat doe je met geluiden en tegenwerking uit de samenleving als je wilt gaan bouwen en er 24 kleine huisjes in een buurt staan, op 900 m2 per kavel, terwijl daar ook 100 huizen kunnen worden gebouwd? Dan moet je kaderstellend zijn. 'De maatschappij vindt dat kleine huisjes op 900 m2 per kavel in deze tijd niet meer de norm is'. Dan kan er iets veranderen. Het voorbeeld van AZC's komt op tafel. Er zijn spanningen als ze er komen én als ze weer weg gaan, want dan wil niemand ze meer kwijt. Begin in ieder geval niet vanuit tegenstellingen, maar vanuit de kans die gemeenschapsversterkend werken biedt om gemeenschappen die er zijn te versterken en, in situaties, te benutten. Bouw aan gemeenschappen, als ze er nog niet (zichtbaar) zijn. Hoe geef je samen ondemocratische stappen vorm? Door ze te beschouwen als problemen waar je een oplossing voor zoekt of door gemeenschappen als vertrekpunt te nemen? De gemeente Amsterdam liet in de K-buurt een extern bureau herstructureren vormgeven. Het bureau moest 'the usual suspects' in de buurt overslaan. De actieve bewoners van Hart voor

de K-buurt zijn toen in participatiestaking gegaan, een actie die de landelijke pers haalde. Waarna het hele proces opnieuw werd gedaan mét Hart voor de K-buurt. Het leidde tot een oplossing die alleen de gemeenschap had kunnen bedenken: een nog grotere verdichting in de wijk, zodat hun jongeren in de buurt konden blijven wonen. Hoe kun je als RvC de organisatie scherp houden in het centraal stellen van gemeenschappen? Niet met als doel je dienstverlening te verbeteren, maar om gemeenschappen te mobiliseren.

In de toekomst is niet dienstverlening bepalend voor hoe goed je leven is, maar de community waar je bij hoort"

(Lucas Meijs, hoogleraar Volunteering, Civil Society and Businesses, Erasmus Universiteit Rotterdam)

Sociaal onderhoudsprogramma

Bij nieuwbouw kun je dus radicaal andersom beginnen. Maar hoe geef je sociaal onderhoud in bestaande buurten vorm? Hoe spreek je met gemeenschappen? Wat doe je als ze er niet zijn? Dat vraagt permanent onderhoud. Niet gericht op concrete interventies en projecten, maar op het versterken van de voedingsbodem voor gemeenschappen. Denk aan de aanwezigheid van community builders, het creëren van ontmoetingsplekken en het beschikbaar stellen van financiën aan buurtgemeenschappen. Is het denkbaar dat je als RvC de vraag stelt of en hoe de organisatie een sociaal onderhoudsprogramma maakt, analoog aan fysiek? En dat je daar net zoveel structureel in investeert? Waarbinnen je de verborgen buurtassets evenveel waarde toekent als de tastbare 'stenen' assets. Sociaal onderhoud is bedoeld als het onderhoud aan de voedingsbodem onder het samenleven. Weinig organisaties investeren structureel in buurtverbinders of community builders. Bij openbaar groen en wegen zijn die structurele meerjarenplannen er wel. Niemand zegt: 'rijd maar om die kuilen in de weg heen'. Daar wordt onderhoud op gepleegd. In Koers op Zuid, in Rotterdam-Zuid, werken organisaties en bewoners met doelen voor 20 jaar. Dat is een kanteling in hoe budgetten nu zijn ingericht. Het gaat over baten en lasten.

Doe je als woningcorporatie uitgaven in de buurt voor je huurders of voor de hele buurt? De driehoek 'staat, markt en gemeenschappen' helpt hierbij. Daar horen financieringsmodellen bij. De staat geeft subsidies, in de markt betaal je marktconforme huur, in gemeenschappen mag iets best geld kosten. Tiwos heeft bijvoorbeeld wijkhuizen, voor bewoners en professionals, waar ze geen subsidie voor krijgen of marktconforme huur voor vragen. In Diemen committeerde woningcorporatie Rochdale en de gemeente zich aan de financiering van een community builder en een ontmoetingsplek, wanneer de niet-geldelijke inzet van bewoners succesvol voor de buurt zou blijken. Als gemeenschapskracht geld mag kosten, is daar dan een andere financieringsstructuur voor nodig? Een gemeenschap genereert namelijk ook maatschappelijke opbrengsten. Sterker nog: recent onderzoek van de UvA in Eijssden laat zien dat 1 euro investering in community building zes euro maatschappelijke waarde oplevert. Kun je die benoemen en kapitaliseren? Niet in termen van financiële dekking voor uitgaven maar vanuit de maatschappelijke waarde? Wil een RVC dat wel?

Meer vragen dan antwoorden

Het gesprek over sociaal onderhoud zet aan het denken. Alle vastgoedprojecten staan vastgelegd op een kaart, maar zo'n kaart maken van gemeenschappen is een stuk ingewikkelder. En als ze er nog niet zijn, moet er geïnvesteerd worden. Ook dat moet op de kaart. RvC's en bestuurders moeten coulantie met elkaar hebben, maar ook samen koers houden. Als RvC ben je er als het nodig is, om steun in de rug te bieden. En je laat je ter plekke in buurten door bewoners en beroepskrachten informeren over projecten, zoals het Nationaal Programma Tilburg West. Zij kennen, vaak heel minutieus, de sociale veerkracht van wijken, en zijn een informatie- en voedingsbron voor een RVC. In het Nationaal Programma Tilburg West is het al wel gegaan over de bestendigheid van de plannen, maar nog niet over een meerjarig sociaal onderhoudsplan. Dat is na vanavond in ieder geval wel een intrigerende vraag om jezelf, als RvC, te stellen. Deze avond levert nieuwe vragen op in plaats van bekende antwoorden op bestaande vragen. En dat is mooi. Vraagstukken zijn niet platgeslagen, maar verdiept. Snelle antwoorden doen geen recht aan de ingrijpende transitie waar deze groep pioniers mee bezig is. Het is werken en zweten en samenwerken aan betekenisvolle antwoorden.

10 inzichten van RvC-leden over gemeenschapsversterkend toezichthouden

- 1** Strategisch partnerschap met de bestuurder aangaan: samen koers houden, in plaats van alleen controlerend, vanuit het accountability paradigma, toezicht houden.
- 2** Vertrouwen in de bestuurder en het proces. Een goede discussie aan de voorkant, en vervolgens onvoorwaardelijke steun voor de aanpak. Coulantie hebben, steun bieden en vervolgens waardengedreven toezichthouden.
- 3** Als RvC andere vragen stellen, zoals: 'versterkt dit de gemeenschap?'
- 4** Bij meerjarige grote investeringen toetsen op het effect voor gemeenschapskracht (communityscan toepassen).
- 5** Bij nieuwbouw: niets zonder bewoners. Begin met de vraag: 'wie wil hier wonen?' En geef bestaande bewoners een rol bij planvoorbereiding nieuwbouw.
- 6** Gemeenschapskracht mag geld kosten. Durf meerjarig te investeren in de voedingsbodem van gemeenschappen. Zoek naar nieuwe financieringsmodellen.
- 7** Een permanente maatschappelijke toets van woonontwikkelingen op kansen voor gemeenschapsversterking.
- 8** Formuleer checkvragen die je als RvC aan een directeur-bestuurder stelt over gemeenschapsversterkend werken. Wordt er een gemeenschapskaart maken, analoog aan die voor vastgoedprojecten? Is er bij investeringsbesluiten standaard een gemeenschapsparagraaf ingebouwd? Is er een sociaal onderhoudsprogramma voor een buurt? Zijn uitgaven alleen voor eigen huurders of voor de hele buurt?
- 9** Zak als RvC regelmatig af naar buurten, om van bewoners en beroepskrachten te vernemen wat er speelt.
- 10** En: het falen met elkaar managen, durven te falen.