

“Kan *ik* er wat aan doen? “

De invloed van corporaties op maatschappelijk draagvlak

Gerdie Bours-Willems

**Erasmus Universiteit Rotterdam/Technische Universiteit Delft/
Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam**

Master City Developer

1 augustus 2008

*Vreewijk is een achterstandswijk, althans volgens onze bestuurders.
Daar moeten zo nodig draagkrachtigen in, in plaats van armoedige huurders.
Dus de huurder d'r uit en dan slopen die boel, dan bouwen we zonder mankeren,
voor hen die kan kopen, geen enkel probleem, en de huurder mag lekker creperen.*

*Achterstandswijk, Achterstandswijk
Ze zetten je te kijk als achterstandswijk
Die arrogante heren, die bikkelhard beweren dat een prima woongebied van alles zou
mankeren.*

*Vermeerder de Euro met 2,2 dan ben je terug bij de gulden.
dan zie je hoe nieuwbouw op de Lange geer de kas van Com*wonen goed vulde.
Waanzinnige prijzen, onbetaalbaar voor hen, die hier jarenlang woonden als huurders
Wat flikken ze toch met die zakken vol poen, wat bezielt deze hoge bestuurders.*

*Achterstandswijk, Achterstandswijk
Ze zetten je te kijk als achterstandswijk
Die arrogante heren, die bikkelhard beweren dat een prima woongebied van alles zou
mankeren.*

*Vreewijk is een achterstandswijk, althans volgens onze bestuurders.
Maar het wordt straks een prachtwijk voor lieden met poen, in plaats van die armoedige
huurders.
Want poen is bepalend en poen geeft cachet, als poen hier de wijk komt beheren
Dan sterft het sociale dat hier heeft geleefd, door besturende dames en heren.*

*Achterstandswijk, Achterstandswijk
Ze zetten je te kijk als achterstandswijk
Die arrogante heren, die bikkelhard beweren dat een prima woongebied van alles zou
mankeren.*



“Achterstandswijk” – Kees Korbijn*

* Kees Korbijn, is een -oer-Rotterdamse musicus en tekstdichter van protest- en levenssongs, woont in Vreewijk en uit op zijn geheel eigen wijze zijn protest.

Inhoudsopgave

| | |
|--------------|---|
| Voorwoord | 4 |
| Samenvatting | 5 |

Hoofdstuk 1: Wat gebeurt er allemaal?

| | |
|--|----|
| 1.1. Inleiding | 8 |
| 1.2. Probleemveld | 8 |
| 1.3. Maatschappelijk draagvlak | 9 |
| 1.4. Probleemstelling, doelstelling en vraagstelling | 14 |
| 1.5. Onderzoeksofzet | 15 |
| 1.6. Relevantie van het onderzoek | 18 |

Hoofdstuk 2: Theorie en literatuuronderzoek

| | |
|---|----|
| 2.1. Inleiding | 20 |
| 2.2. Maatschappelijk draagvlak | 20 |
| 2.3. Maatschappelijk rendement | 21 |
| 2.3.1. Bedrijfsstijlen | 25 |
| 2.3.2. Strategisch voorraadbeleid | 28 |
| 2.4. Participatie | 30 |
| 2.5. Competenties van een procesmanager | 35 |

Hoofdstuk 3: Tussentijdse conclusies

| | |
|---|----|
| 3.1. Inleiding | 42 |
| 3.2. De theoretische elementen gerelateerd aan de vraagstelling | 42 |

Hoofdstuk 4: Praktijkonderzoek

| | |
|--|----|
| 4.1. Inleiding | 46 |
| 4.2. Com*wonen | 47 |
| 4.3. Patrimonium Woningstichting (PWS Rotterdam) | 52 |
| 4.4. Vergelijking Com*wonen – PWS Rotterdam | 57 |
| 4.5. Toepassing op twee wijken | 59 |

Hoofdstuk 5: Analyse & Conclusies

| | |
|--|----|
| 5.1. Inleiding | 72 |
| 5.2. Com*wonen – PWS Rotterdam / Vreewijk – Schiebroek | 72 |
| 5.3. Hypothesen | 76 |

Hoofdstuk 6: Ik *kan* er wat aan doen!

| | |
|--------------------|----|
| 6.1. Inleiding | 79 |
| 6.2. Aanbevelingen | 79 |

| | |
|---------|----|
| Bronnen | 82 |
|---------|----|

Voorwoord

Weerstand; hoe vaak worden we in ons dagelijks leven niet geconfronteerd met weerstand. En hoe moeilijk is het...

- * Een driftige peuter op te tillen
- * Een puppy aan een lijntje uit te laten
- * Een tiener weg te houden van foute vrienden
- * Je zonminnende partner mee te krijgen op wintersportvakantie?

Als er weerstand is, is kracht niet het beste instrument. Er gaat veel energie verloren, en een averechtse reactie is vaak het gevolg. De peuter blijft krijsen, de tiener trekt juist naar diefoute vrienden toe. Beter is de energie te stoppen in een instrument dat constructief is en ook nog eens duurzaam. Kies je voor een betere methode, dan zal de peuter zelf gaan lopen, de pup een prima hond worden, de tiener zelf inzien wat goed/fout is en kom je er zelf wellicht achter dat een zonzakantie ook leuk kan zijn.

Maar hoe moeilijk is het bewoners vrijwillig te laten verhuizen naar een andere wijk, een vreemde omgeving, zodat je als corporatie je gang kunt gaan? Wat heb je nodig aan instrumenten om maar niet op kracht te gaan? In deze scriptie ben ik op zoek gegaan naar méér dan menselijke aandacht en daarmee samenhangende competenties. Gekeken vanuit de corporatie die zich veelvuldig bezighoudt met herstructurering van naoorlogse wijken, bestudeer ik de mogelijkheden om de weerstand, die soms zo kostbaar is, te hanteren of liever te voorkomen.

Gebleken is dat corporaties weerstand van bewoners niet als onbeïnvloedbaar risico hoeven te benaderen. Er zijn mogelijkheden om al aan de voorkant van processen te werken aan maatschappelijk draagvlak.

Eerlijkheid gebied mij te zeggen dat ik deze scriptie voor de corporaties, maar óók voor de bewoners in de betreffende wijken, heb geschreven. Zij hebben in mijn ogen recht op een respectvolle bejegening, recht op een volwaardige inbreng en op z'n minst, recht om gehoord te worden. Ik hoop dan ook dat de aanbevelingen uiteindelijk ten goede komen aan alle partijen.

Grote inspirator in het doorgaan met het schrijven van deze scriptie is mijn zus Christia. Zij moest door; waarom zou ik het dan niet kunnen?

Henk Westra wil ik bedanken voor de begeleiding die heel goed afgestemd was op wat ik nodig had; structureren en vertrouwen. Veronique Balendonck, Pleun Donders, alle bewoners en professionals bij wie ik hartelijk ben ontvangen en die mij een kijkje in hun keuken gunden.

Zonder Woonstad Rotterdam, mijn werkgever was dit alles echter nooit gelukt. Zij gaven mij de kans deze studie te volgen. Ik hoop hen met het resultaat nog lang van dienst te zijn.

Tot slot hebben mijn twee mannen Maurice en Wessel het mogelijk gemaakt dat ik rustig kon werken als het nodig was en ik ben blij dat ik weer wat meer tijd voor hen krijg.

Ik geloof in mijn verhaal!!!

Gerdie Bours-Willems
Augustus 2008



Samenvatting

“Kan *ik* er wat aan doen” is een scriptie die gaat over het creëren van maatschappelijk draagvlak bij ingrepen in herstructureringswijken, zodat de alom bekende weerstanden tegen ingrepen hanteerbaar of zelfs voorkomen kunnen worden.

Uitgangspunt is dat maatschappelijk draagvlak een effect is van een reeks handelingen/activiteiten door de corporatie, en dat dit effect dus te sturen is door de handelingen/activiteiten aan te passen. In deze scriptie wordt dat het verbinden van input met de outcome genoemd.

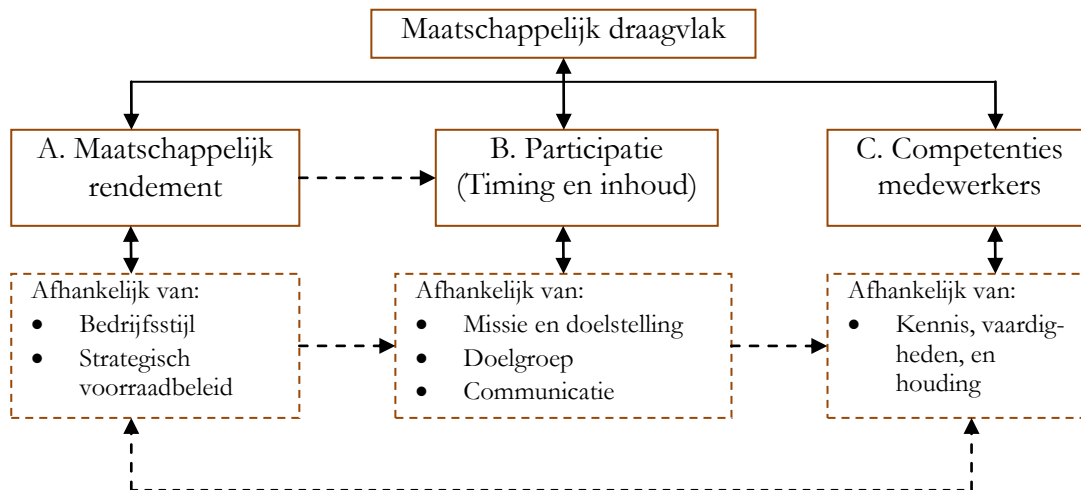


Fig.S1. maatschappelijk draagvlak

De input:

De input wordt geleverd door drie elementen:

- A. Bedrijfsstijl en Strategisch voorraadbeleid**
- B. Participatie**
- C. Competenties medewerkers**

Het onderzoek was gericht op

- typen bedrijfsstijl en het gevolg hiervan op maatschappelijk draagvlak
- de meest wenselijke route voor wat betreft het strategisch voorraadbeleid uitgaand van zo optimaal mogelijk draagvlak
- vormen van participatie en het analyseren ervan op wenselijkheid t.b.v. draagvlak
- gewenste c.q. noodzakelijke competenties van procesmanagers die de corporatie vertegenwoordigen bij ingrepen in herstructureringswijken.

A. Bedrijfsstijl en strategisch voorraadbeleid

De corporatie is een hybride organisatie. Dit wil zeggen dat zij enerzijds als private partij kan worden aangemerkt, maar anderzijds heeft zij te maken met publieke taken. Dit gegeven maakt het lastig om voor één specifieke bedrijfsstijl te kiezen. Voor iedere bedrijfsstijl is echter belangrijk, dat deze helder is en ook gecommuniceerd wordt. Zodra de corporatie transparant is in overwegingen en argumenten, ook al staan deze lijnrecht tegenover de belangen van de bewoners, zal de weerstand zich ook vooral op deze inhoud richten. Wanneer nagelaten wordt de bepaalde ingrepen te motiveren, blijkt dat de bewoners deze toch aanvoelen en voelen zij zich, naast de inhoudelijke weerstand, niet serieus genomen.

Het strategisch voorraadbeleid is een middel waarbij het vastgoed op verschillende manieren wordt beoordeeld. In deze scriptie worden vier elementen aangegeven die elk gelijkwaardig vertegenwoordigd zouden moeten worden. Deze vier elementen zijn: marktpositie, technische en woonkwaliteit, sociale functie en financiële prestaties.

Geadviseerd wordt om de besluitvorming zodanig te laten verlopen, dat zowel vanuit een top-down als een bottom-up benadering een vergelijking plaatsvindt.

Voor maatschappelijk draagvlak voor latere, hieruit voortvloeiende, projecten is het raadzaam het strategisch voorraadbeleid te toetsen bij bijvoorbeeld klankbordgroepen waarin bewoners zitting hebben.

B. Participatie

De klassieke participatieladder geeft inzicht op welke manier bewoners betrokken worden bij herstructureringsopgaven. De gradaties geven inzicht in het moment van betrokkenheid, maar ook over de positie die bewoners krijgen.

Wanneer maatschappelijk draagvlak gewenst wordt of zelfs voorwaarde is voor plannen, dan is het raadzaam te kiezen voor de vorm coproduceren. In deze vorm van participatie worden bewoners in een vroeg stadium betrokken bij de planvorming. De agenda wordt mede door hen bepaald. Het proces is van tevoren voorspelbaar, maar wordt in gezamenlijkheid doorlopen. Dit vraagt vertrouwen in elkaar en dit wordt gecreëerd doordat de ideeën van alle belanghebbenden een volwaardige rol spelen. De uitkomsten van een proces zijn bindend, het is daarom van belang met voldoende mandaat om de tafel te gaan.

Als methodiek voor een dergelijk coproducerend proces wordt Mutual Gains Approach geadviseerd. De methodiek gaat uit van de achterliggende belangen die in een vraagstuk spelen en niet, zoals bij het onderhandelingspel, een onderhandeling van standpunten.

C. Competenties

De procesmanager is de persoon die de corporatie vertegenwoordigt in een wijk. Hij is het gezicht van het plan. De competenties die bijdragen aan maatschappelijk draagvlak liggen dan ook grotendeels op het vlak van communicatie.

Als cruciale kernkwaliteit wordt *Sensitiviteit* genoemd. Vanuit het bewustzijn over eigen handelen (en dat van de corporatie), en het effect hiervan op anderen, kan een sensitieve procesmanager de tegenstrijdige belangen ombuigen naar een samenwerkende situatie.

De sensitieve procesmanager doorziet verschillende communicatieniveaus (zowel intern als extern) en kan daar tussen schakelen. Naast sensitiviteit worden wilskracht, positie en denkkraft genoemd. Wanneer deze kwaliteiten niet in één persoon te vinden zijn, is het belangrijk om in ieder geval te zorgen voor de sensitiviteit als leader". De andere kwaliteiten kunnen gezocht worden in medeprojectmanagers of –leiders.

Op de titelvraag "Kan *ik* er wat aan doen?" kan dus volmondig JA gezegd worden.

Augustus 2008

HOOFDSTUK 1

Wat gebeurt er allemaal?

1. Wat gebeurt er allemaal?

1.1. Inleiding

In deze scriptie ligt de focus op de door de corporatie toebedeelde rol aan bewoners van naoorlogse wijken in Rotterdam, tijdens een proces van herstructurering. Een veel voorkomende situatie in een dergelijk proces is een gespannen verhouding tussen de corporatie en de zittende bewoners. Vaak is de corporatie niet voldoende uitgerust om hier zodanig mee om te gaan dat deze weerstand vermindert, zonder (te dreigen met) harde maatregelen zoals rechtsmiddelen. Gevolg van deze situatie is dat er onder bewoners geen draagvlak ontstaat voor de door de corporatie bedachte oplossingen voor problemen. In het onderzoek is ingezoomd op de processen die een rol spelen in het totale effect van het ingrijpen in moeilijke stedelijke herstructureringsgebieden.

1.2. Probleemveld

Bij een stedelijke gebiedsontwikkeling gaat het vaak om forse, ingrijpende herstructureringsopgaven in naoorlogse wijken. Voordat tot realisatie overgegaan kan worden, is vaak een lang traject (van visie naar projecten) doorlopen bij en door diverse partijen, zoals de betrokken woningcorporaties, de gemeente en –soms- marktpartijen. Voor de zittende bewoners is dit vaak een lange en onzekere fase. Geruchten doen de ronde, het onderhoud van de woningen wordt versoberd, vooruitlopend op een definitief besluit. Wanneer bewoners niet meegenomen worden (op welke wijze dan ook) in het besluitvormingsproces kan wantrouwen ontstaan naar de betreffende corporatie en de gemeente. Dit wantrouwen kan in een latere fase, wanneer partijen het onderling eens zijn en de tijd rijp is om te communiceren naar bewoners, een zeer nadelig effect hebben op de voortgang van het realisatieproces dat ingegaan moet worden. Kan dit wantrouwen voorkomen worden of, als het al bestaat, doorbroken worden? Kunnen we leren van de alle lessen uit het verleden? En welke processen spelen hierin een rol?

“Wat gebeurt er allemaal?.....”

Dit is een vaak gestelde vraag van bewoners in een wijk waar het gonst van de plannen door corporatie en gemeente. Diezelfde vraag wordt misschien wel te weinig gesteld door de partijen die zich bezighouden met het ontwikkelen van de wijk.

Bewonersavonden met geschrokken, verontwaardigde en tot actie-bereid-zijnde bewoners zijn het schrikbeeld van menige corporatie als zij besluiten de intern vastgestelde plannen rond een complex of wijk te communiceren (of liever: te informeren) naar de zittende bewoners. En terecht; de invloed van bewoners reikt zover, dat de planning van de realisatie gevaar kan lopen wanneer bezwaren worden ingediend en bewoners alle middelen gaan inzetten om de plannen te vertragen of te verhinderen. Voor iedere individuele bewoner betekent een dergelijk bericht een ingreep in zijn bestaan: mensen worden afgesneden van het opgebouwde verleden, hebben dierbare herinneringen aan hun woning of wijk, worden angstig bij de gedachte aan een nieuwe woonomgeving, hadden plannen voor de toekomst, onzekerheid neemt toe en de mensen komen in een eigen proces van verwerking. Voor de ene persoon betekent herontwikkeling van de wijk een kans, voor de andere persoon een bedreiging.

Bij de bewoners gebeurt dus van alles!

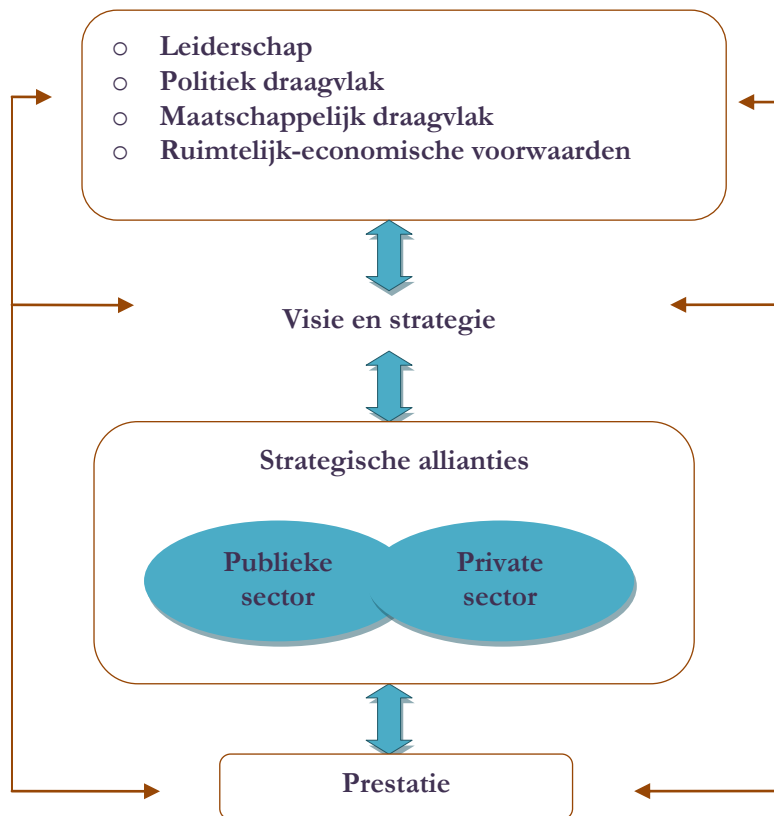
Wat gebeurt er allemaal bij de woningcorporatie voordat een besluit gecommuniceerd wordt? Ná de bewonersavond vooral: verklaren, uitleggen, bewoners informeren over hun rechten, begrip tonen voor weerstand en vooral hopen dat binnen een acceptabele termijn de plannen geaccepteerd worden en gedragen worden door een belangrijk deel van de zittende bewoners.

Maar wat gebeurt er intern bij de corporatie vóóordat de bewuste bewonersavond gehouden wordt?

Hoe komt de corporatie ertoe om zichzelf keer op keer in een dergelijke, ongemakkelijke situatie te manoeuvreren met intern vastgestelde plannen? Hoe kan het zo zijn dat de gebruikers, de ervaringsdeskundigen van de wijk, de bewoners dus, zo schrikken van of het oneens zijn met de gekozen oplossingen voor de problemen in de wijk? Is de bewonersavond dan het eerste contactmoment? En zo nee, is inbreng van bewoners niet voldoende gevraagd of meegenomen in de planvorming? Heeft de corporatie wel het nodige inzicht in de oorzaken van deze spanningen?

1.3. Maatschappelijk draagvlak:

Aanpak van een woonwijk, met alle gevolgen van dien, is niet een kwestie van fysieke projecten uitvoeren en deze proberen gedragen te krijgen. Succes van inspanningen hangt af van diverse elementen, door De Bruijn e.a.¹ samengevat in “organiserend vermogen” (figuur 1.1.). Maatschappelijk draagvlak is één van de elementen om te komen tot een goed eindresultaat. Een proces zou kunnen stagneren of zelfs onmogelijk kunnen zijn als gevolg van het gebrek aan draagvlak. Belangrijk op te merken bij dit figuur is dat het gaat om een dynamisch, samenhangend geheel. Zelfs wanneer afzonderlijke elementen positief geëvalueerd worden kan bij gebrek aan samenhang, de prestatie van het project in totaal teleurstellend zijn.



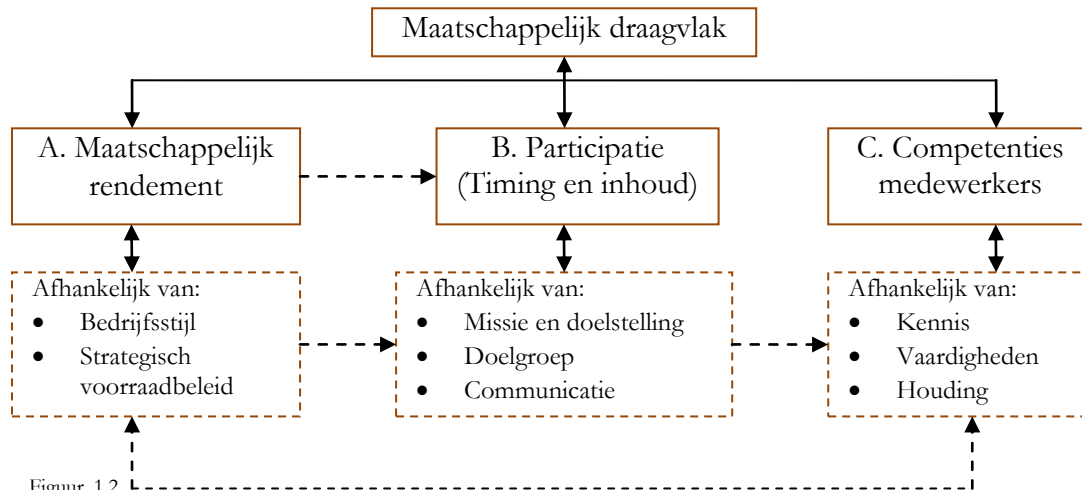
figuur. 1.1.: Organiserend vermogen

De positie van de woningcorporatie, van waaruit deze scriptie is geschreven, ligt formeel in de cirkel van Private sector. Zij vormen vaak een alliantie met publieke partijen (rijk, gemeente, en deelgemeente) en bundelen zo de krachten om een integraal product te leveren. Toch is de corporatie niet alleen privaat. Zij is een zogenaamde hybride organisatie, een private partij met publieke taken. De corporaties komen regelmatig voor dilemma's te staan die voortvloeien uit dit gemengde karakter. Vanuit de markt gewenste activiteiten kunnen immers afbreuk doen aan de publieke taakopvatting. Weerstand tegen herstructureringsplannen zijn soms een gevolg van dit

¹ Bruijn J.A., Heuvelhof E.F., Veld R.J. in 't, (2002), "Procesmanagement: over procesmanagement en besluitvorming" in: Schapendonk, M. (2007), "sturen op stromen".

verschijnsel. Bijvoorbeeld een door de markt ingegeven ingreep als de sloop van een complex sociale woningen dat deels vervangen wordt door duurere huur- of koopwoningen. Het besluit wordt de corporatie verweten, omdat de corporatie de publieke taakopvatting (het huisvesten van de minder draagkrachtigen)² hier geen prioriteit geeft.

Maatschappelijk draagvlak bevindt zich, volgens De Bruijn, in een voorwaardelijke positie. Immers, of een plan gedragen wordt is te beïnvloeden. Deze scriptie geeft inzicht waar die invloed zit en welke voorwaarden een grote(re) kans geven op maatschappelijk draagvlak. Onderstaand schema laat zien welke factoren een rol spelen in het (creëren van) maatschappelijk draagvlak.



Figuur. 1.2.

De kans op maatschappelijk draagvlak voor een plan neemt toe wanneer aan de samenleving, de betrokkenen, inzicht wordt gegeven op het beoogde maatschappelijk rendement. Hoe een corporatie omgaat met (maatschappelijke) doelstellingen hangt in grote mate af van de bedrijfsstijl van de corporatie. De bedrijfsstijl is enerzijds een bewuste (managements-)keuze en anderzijds het resultaat van een jarenlange ontwikkeling van de corporatie. De bedrijfsstijl is intern tevens de leidraad voor het strategisch voorraadbeleid wat daaruit volgt. Naast het inzicht geven is het van belang bewoners te betrekken in een herstructureringsproces en wel met de juiste timing, rekening houdend met de doelgroep, wie betrokken is en een op de bewoners afgestemde communicatie. De derde factor, van groot(st?) belang voor het creëren van maatschappelijk draagvlak, is de houding van de corporatiemedewerkers die direct contact met de bewoners hebben. Het gaat hier niet om communicatiemiddelen, maar om een basishouding waarbij onder andere respect, vertrouwen, begrip en geduld een belangrijke rol spelen. De basishouding is te beschouwen als een competentie waar deze medewerkers over dienen te beschikken.

Draagvlak is met bovenstaand idee een gevolg van factoren waarop de corporatie invloed heeft.

Ad A: Maatschappelijk rendement

Welke keuze ook gemaakt wordt, de woningcorporatie heeft altijd te maken met gewenst/ongewenst, bedoeld/onbedoeld maatschappelijk rendement.

Rendement (opbrengst) is echter moeilijk objectief te meten wanneer het gaat om maatschappelijk rendement. In de SEV-rapportage Weten van renderen uit 2007³ wordt het

² <http://www.klaartjepeters.nl/sitefoto/1/Van%20twee%20walletjes.pdf>

³ Deuten, J. en Kam, G. De, 2007, "Weten van renderen", publicatie uit SEV-programma Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap

belang benadrukt van het zichtbaar maken van het maatschappelijk rendement. *“Maatschappelijk rendement geeft namelijk een beeld van de geleverde prestatie, in verhouding tot de benodigde investering. Door te laten zien dat de maatschappelijk ondernemer op een efficiënte wijze toegevoegde waarde levert aan de maatschappij, krijgt hij draagvlak en specifieke condities voor zijn activiteiten (een ‘license to operate’). Maatschappelijk rendement is te definiëren als “alle gewenste positieve effecten die worden veroorzaakt door de effecten van activiteiten van corporaties. Het betreft primair de specifieke activiteiten die niet marktconform kunnen worden uitgevoerd en secundair de overige (markt)activiteiten”*⁴.

A.1. Bedrijfsstijl

De basishouding van de corporatie kan worden gezien als de bedrijfsstijl. Gruis⁵ beschrijft in “bedrijfsstijlen van corporaties” vier bedrijfsstijlen (elk met kenmerken en gerichtheid), nl.:

1. Sociale woningbeheerder
2. Sociale woningbelegger
3. Maatschappelijke innovator
4. Maatschappelijke vastgoedondernemer

Vincent Gruis, Universitair hoofddocent Housing Management, onderzoeker op het gebied van volkshuisvesting en stedelijke vernieuwing coördineert onderzoek naar “maatschappelijk ondernemerschap en voorraadbeleid woningcorporaties”.

Welke bedrijfsstijl de corporatie past is een keuze. Deze keuze wordt gestuurd/bepaald door een aantal externe (bijvoorbeeld historie, locatie) en interne factoren, (bijvoorbeeld het leiderschap/keuzes directeur bestuurder). De bedrijfsstijl heeft consequenties voor gewenst resultaat na ingreep (financieel/maatschappelijk rendement), maar ook voor de keuze handhaven/slopen (innovatief/traditioneel handelen) en voor de wijze waarop participatie wordt vormgegeven en hoe gedacht wordt over het creëren van draagvlak.

Literatuuronderzoek zal moeten uitwijzen of bedrijfsstijlen een positief effect hebben op het resultaat van een herstructureringsproces. Met resultaat wordt dan bedoeld het objectieve meetresultaat (output), maar nog meer het maatschappelijke rendement van een proces (outcome) en de invloed van de input hierop, welke vanuit “Weten van renderen” nader toegelicht wordt.

A.2. Strategisch voorraadbeleid

Dat de bedrijfsstijl invloed heeft op de outcome van een herstructureringsproces, ligt ook in het feit dat de bedrijfsstijl bepalend is voor de wijze waarop de corporatie aankijkt tegen haar bezit. Dat heeft dus ook gevolgen voor de hantering van de besliscriteria uit het Strategisch Voorraadbeleid, dat we hier als volgt definiëren: *“Alle activiteiten die een woningbeheerder in onderlinge samenhang als onderdeel van een marktgerichte, strategische en integrale visie ontplooit. Deze activiteiten hebben tot doel om de woningvoorraad op kortere en op langere termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvisie en de bedrijfsdoelstellingen van de verhuurder”*⁶. Centraal bij het Strategisch Voorraadbeleid ligt de vraag wat de restant levensduur is van de woningen/complexen. En deze vraag wordt beantwoord door op elk niveau de volgende elementen te beoordelen, deze af te wegen en een besluit te nemen:

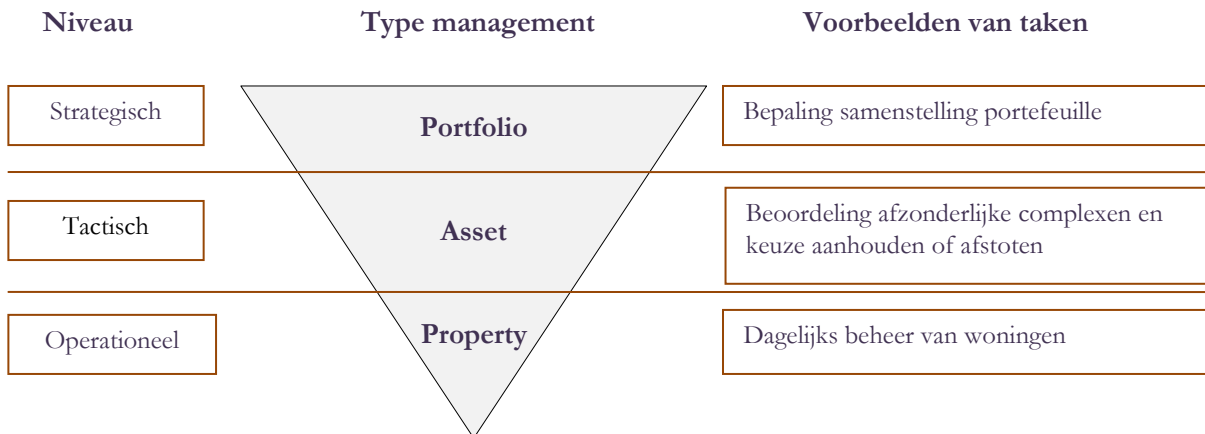
- Marktpositie
- Bouwtechnische en woonkwaliteit
- Financiële prestaties
- Sociale functie

⁴ Gruis, V., 2004 in: Jongh, M.E. de, 2008, Stakeholdermanagement door woningcorporaties (Leerplan MSc Housing)

⁵ Gruis, V., Bedrijfsstijlen van woningcorporaties, 2007

⁶ Van den Broeke, 1998 in: Westra H. 2006, ICP+-symposium “Theorie en de praktijk van Strategisch Voorraad Beleid: kaderstelling”

Een visie op het voortdurend aanpassen van de woningvoorraad op de ontwikkelingen, het Strategisch Voorraadbeleid, vindt plaats op meerdere niveaus; Portfolio-, Asset- en Property-management. In figuur 1.3.⁷ wordt een overzicht gegeven van activiteiten in elk van de drie genoemde niveaus:



Figuur 1.3.: Strategisch voorraadbeleid

De invloed die er mogelijk is op het creëren van draagvlak bevindt zich op alle drie de niveaus. Op strategisch niveau heeft de keuze van de bedrijfsstijl invloed op het maatschappelijk draagvlak. Ook wordt op dit niveau het beleid vastgesteld voor wat betreft participatie. Op tactisch niveau, waar plannen worden gemaakt op buurt- en complexniveau, wordt het meeste gevraagd van de procesmanager (leiderschap). Competenties van de manager op dit niveau zijn gericht op de inhoud van plannen, maar ook op het interne- en externe draagvlak. Het is de taak van het tactisch niveau om de brug te slaan tussen strategisch en operationeel niveau. Tot slot het operationeel niveau. De dagelijkse, primaire processen bieden kansen om te bouwen aan draagvlak, hierbij valt te denken aan het omgaan met onderhoudsklachten, het betrekken van bewoners bij leefbaarheid in de wijk, de bewoner te woord staan bij vragen, enzovoort.

Strategisch voorraadbeleid is nodig om het vastgoed op korte en lange termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvisie en de bedrijfsdoeleinden. Deze waarderingen kunnen per buurt, wijk, complex, zelfs per woning verschillen. Bijvoorbeeld een bouwtechnisch goede woning kan slecht verhuurbaar zijn, als deze goede woning in een niet gewilde woonomgeving ligt, bijvoorbeeld door onveiligheid, het gebrek aan voorzieningen of uitstraling.

Het besluit, als het ware de uitkomst van de afweging van verschillende elementen, levert een label op per woningcomplex. Strategielabels zijn: consolideren, verbeteren, herbestemmen, opwaarderen, herpositioneren, slopen, verkopen of herbezinnen (Heeger, 2003). Deze uitkomst lijkt vaak bepalend te zijn voor het besluit sloop of renovatie. In hoofdstuk 2 wordt een aantal besluitvormingsmethoden toegelicht.

Westra: “Beter ware het, juist in strategisch voorraadbeleid, expliciet uit te gaan van een begripsbepaling, waarbij restant levensduur leidt tot een nieuw beslismoment waarop opnieuw afgewogen moet worden of er opnieuw geïnvesteerd moet worden in de woning/het complex”.

⁷ Samengevoegd uit: Nieboer, N., 2004, OTB, TU Delft, “Appels en peren van het voorraadbeleid”
Westra, H. Opening ICP+Symposium ‘Theorie en praktijk van strategisch voorraadbeleid naast elkaar’ (ICP +, 2006)

Ad B. Participatie

Het IPP (Instituut voor Publiek en Politiek) constateerde onlangs dat een groot deel van het ongenoegen voortkomt uit onduidelijkheid: in welke mate en over wat mogen burgers in welke fase inspreken, meedenken, -praten en -beslissen? Daarbij wordt de klassieke participatieladder gehanteerd over de mate waarin burgers invloed hebben: informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren, meebeslissen.

Naar aanleiding van deze constatering is een debat georganiseerd met als inhoud de (on)mogelijkheden van participatie bij stedelijke vernieuwing. Deelnemers aan het debat zijn Jacques Thielen, directeur Far West (een tijdelijke toegelaten instelling die de herstructurering voor een aantal corporaties uitvoert), Jacqueline Kuhn van het Amsterdams Steunpunt Wonen (bewonersondersteuning), VVD-raadslid John Goring, tevens oud-stadsdeelwethouder in Slotervaart/Overtoomse Veld, en Klaas Mulder, projectleider Communicatie en Participatie bij Laagland'advies.⁸ Er is gedebatteerd over de (gewenste) mate van invloed door bewoners op planvormingen, variërend van informeren tot meebeslissen. Uit onderstaand schema blijkt de verschillende standpunten van de deelnemers ten opzicht van gewenste betrokkenheid.



Figuur. 1.4.: Standpunten deelnemers in debat participatie bij stedelijke vernieuwing

De in deze tabel genoemde (theoretische) gradaties/niveaus van participeren, worden toegelicht in paragraaf 2.5.

In deze scriptie wordt inzicht gegeven op welke verschillende manieren, betrokkenheid gevraagd en geboden kan worden aan bewoners. Vanuit literatuur en praktijkonderzoek (interviews bij corporaties, bewonersverenigingen én organisaties die zich bezighouden met participatie) worden aanbevelingen gedaan ten aanzien van participatie bij herstructurering ten behoeve van draagvlak.

Ad C. Competenties

Hoeveel invloed de aanwezige competenties van medewerkers van een corporatie hebben op het maatschappelijk draagvlak in herstructureringsprocessen waar de corporatie bij betrokken is, is wellicht moeilijk te meten. Wel vraagt de herstructurering in naoorlogse wijken een afgestemde houding van de betrokken medewerkers. Enerzijds omdat de procesmanager zich op het tactisch niveau bevindt en op buurt- en complexniveau plannen maakt.

⁸ www.Nul20.nl, 2004, publicatie "Wil de kalkoen meepraten over het kerstmenu?"

Anderzijds omdat de procesmanager een brug moet slaan tussen het strategische en operationele niveau en dus op het tactische niveau tussen twee besluitvormingslagen in moet opereren. Het is een functie die op z'n minst van managers het kunnen schakelen tussen niveau's vraagt. Stichting KTB⁹ maakt het onderscheid tussen project- en procesmanagers en kent aan deze managers bepaalde eigenschappen toe. Ook kunnen competenties in beeld gebracht worden door middel van kernkwaliteiten (Ofman, D., 1992,)¹⁰.

Tot slot wordt stilgestaan bij Mutual Gains Approach, als een wijze van onderhandelen waarin aandacht is voor de belangen van alle partijen. Deze onderhandelingsvaardigheid is vooral succesvol in combinatie met specifieke persoonlijkheidseigenschappen¹¹ (Evers, 2008)

1.4. Probleemstelling, doelstelling en vraagstelling

Weerstand van zittende bewoners tegen bepaalde ingrepen in hun buurt, is niet een zaak van achteraf constateren. Het is een zaak van proactief het gewenste maatschappelijke doel vaststellen en afstemming van de input (bedrijfsstijl, strategische voorraadbeleid, participatie, competenties van medewerkers) met het gewenste maatschappelijke rendement.

Probleemstelling:

Corporaties gaan, door het niet benutten van het juiste moment en de juiste input, niet proactief om met het creëren van maatschappelijk draagvlak voor grote ingrepen in hun woning en woonomgeving.

Doelstelling:

Aanbevelingen doen aan woningcorporaties om in een herstructurering van naoorlogse wijken weerstand van bewoners te voorkomen, door het bewust creëren van maatschappelijk draagvlak. De aanbeveling richt zich op de mogelijke keuzes die een corporatie heeft ten aanzien van bedrijfsstijl, strategisch voorraadbeleid, participatie en van daaruit de benodigde competenties van betrokken medewerkers.

Hypothese:

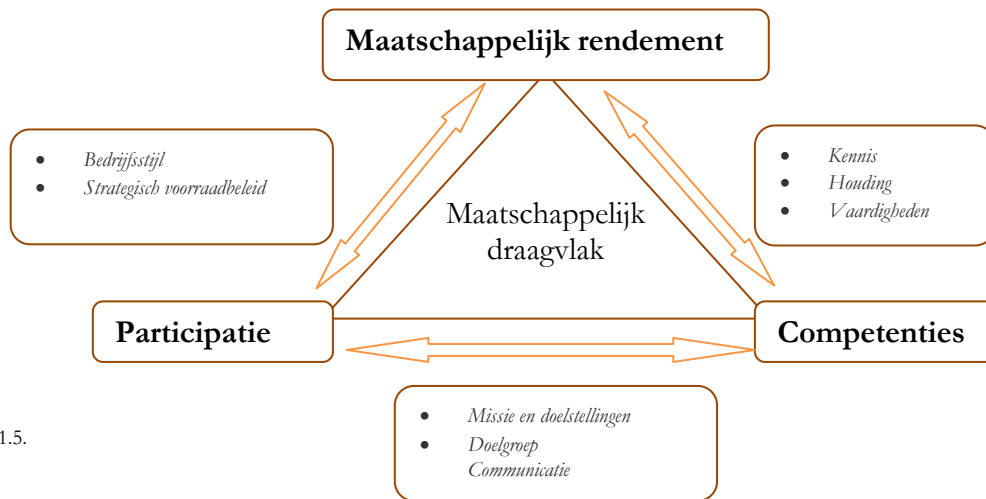
De invloed van de corporatie op maatschappelijk draagvlak ligt in:

- 1. helder zijn in de bedrijfsstijl en het daaruit voortvloeiende strategisch voorraadbeleid**
- 2. een visie op participatie waaruit blijkt dat bewoners optimaal ingezet worden bij planvorming**
- 3. de, op specifieke competenties gerichte, werving en selectie van procesmanagers die op tactisch niveau opereren en in direct contact staan met actoren intern en extern.**

⁹ Stichting KTB, 2006, "competenties van de procesmanager stedelijke vernieuwing". Zeist

¹⁰ Ofman, D., 2007, "bezieling en kwaliteit in organisaties" Utrecht

¹¹ Evers, F., onafhankelijk voorzitter, interview 11 juni 2008



Figuur. 1.5.

Vraagstelling:

De Probleemstelling en de doelstelling leiden tot de volgende hoofdvraagstelling:

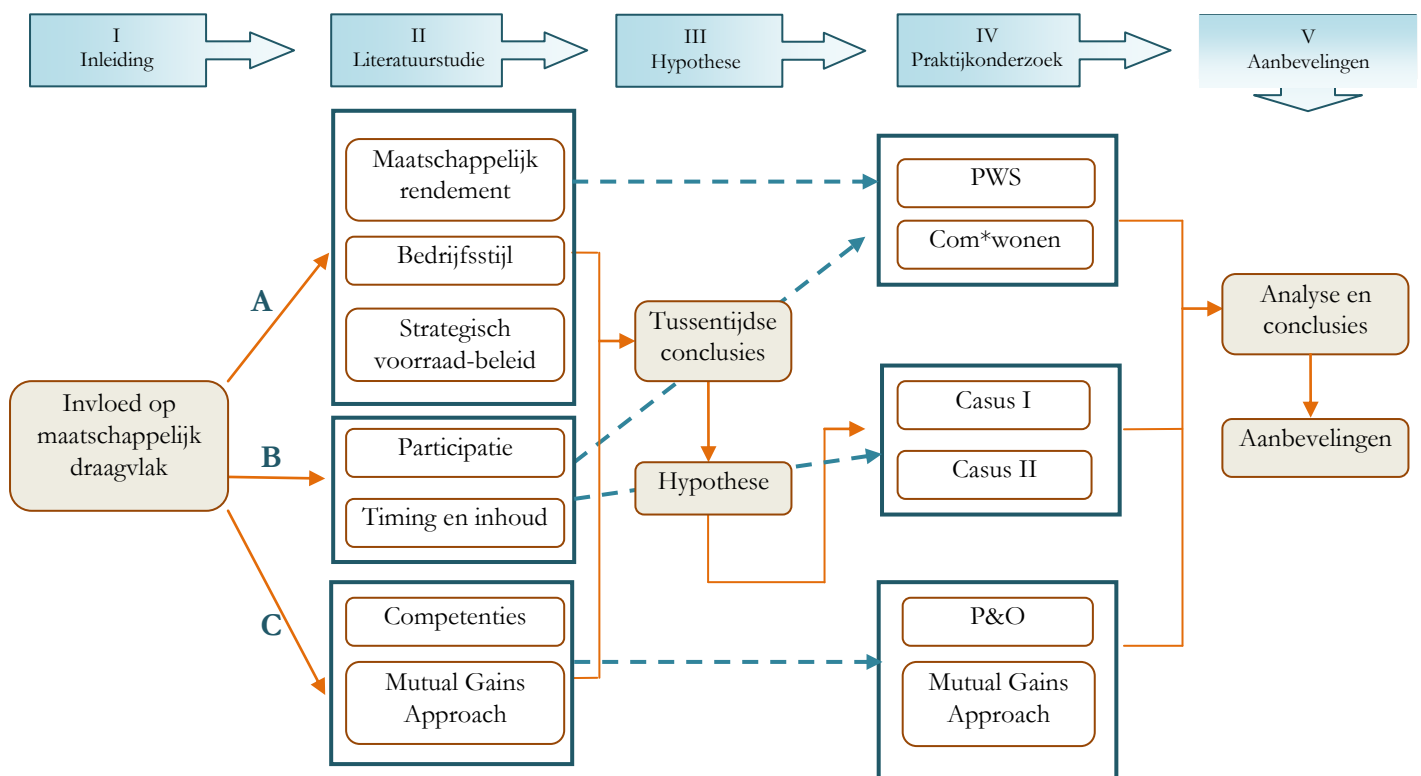
Welke instrumenten en competenties (input) van medewerkers moet de woningcorporatie, die geconfronteerd wordt met meervoudige problemen in een naoorlogse wijk, inzetten om een bij zittende bewoners gedragen herstructureringsproces in te gaan.

De hoofdvraagstelling wordt gesplitst in een aantal subvraagstellingen, welke opgenomen zijn in de volgende paragraaf (onderzoeksopzet).

1.5. Onderzoeksopzet:

In de probleemstelling zien we een aantal elementen die in verbinding met elkaar staan.

Deze elementen én de onderlinge samenhang zijn samen de kern van het onderzoek.



Figuur. 1.6.: Onderzoeksopzet

Hieronder volgt de toelichting op de onderzoeksopzet. Aangegeven wordt welke deelvragen beantwoord gaan worden door middel van literatuur en/of praktijkonderzoek en welke middelen daarvoor ingezet worden en waarom.

| Onderdeel | Deelvraagstelling | Onderzoek |
|--|---|---|
| FASE II | | |
| <u>A.</u> <u>Maatschappelijk rendement, Bedrijfsstijl, Strategisch voorraadbeleid</u> | <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de definitie van maatschappelijk rendement? • Wat is de relatie tussen maatschappelijk rendement en maatschappelijk draagvlak? • Waar liggen kansen voor sturing in een herstructureringsproces, wanneer is beïnvloeding van het effect van het resultaat (outcome) gewenst, wanneer wordt uitgegaan van het bedrijfsproces zoals gesteld door Deuten en De Kam? • Welke bedrijfsstijlen zijn te onderscheiden voor corporaties? • Wat is het belang van het maken van een keuze voor een bepaalde bedrijfsstijl? • Wat betekent de bedrijfsstijl voor het strategisch voorraadbeleid van de corporatie? • Wat betekent de bedrijfsstijl voor de missie en de doelstellingen op het gebied van participatie van bewoners? • Wie zijn betrokken bij het formuleren van doelstellingen? • Op welke wijze komt de besluitvorming tot stand? Met andere woorden, wie bepaalt het gewenste resultaat (output) van een gedane investering (input)? | Literatuurstudie |
| <u>B.</u> <u>Participatie, Timing en inhoud</u> | <ul style="list-style-type: none"> • Welke vormen zijn er om participatie van bewoners vorm te geven? • In welke fase moeten, volgens de literatuur, bewoners worden betrokken bij herstructureringsplannen? | |
| <u>C.</u> <u>Competenties Mutual Gains Approach</u> | <ul style="list-style-type: none"> • Welke kernkwaliteiten zijn kritisch bij managers van herstructureringsopgaven? • Geeft de methode Mutual Gains Approach (MGA) een meerwaarde aan de inhoud van participatie van bewoners? • Welke persoonlijke eigenschappen zijn van belang bij de uitvoering van sessies volgens MGA? | |
| FASE III | | |
| <u>Relatie input-outcome</u> | <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn vanuit de bovenstaande elementen (bedrijfsstijl, strategisch voorraadbeleid, visie op participatie en gewenste competenties) het meest wenselijke voor het creëren van maatschappelijk draagvlak? | Tussentijdse conclusies en hypothese |

| FASE IV | | |
|--|---|--|
| <p><u>A.</u> <u>Maatschappelijk rendement</u> <u>Bedrijfsstijl</u> <u>Strategisch voorraadbeleid</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Wordt in de corporatie daadwerkelijk een keuze gemaakt voor een bepaalde bedrijfsstijl? • Welke elementen spelen een rol in die keuze? • Zo ja welke, en is dit de stijl die zij wenst? • Zo nee, in welke door Gruis geformuleerde bedrijfsstijlen herkent de geïnterviewde zich het meest en waarom? • Worden de in het hoofdstuk 2 genoemde fasen doorlopen wanneer het strategisch voorraadbeleid vastgesteld moet worden? • Op welke elementen wordt het bezit van de corporatie beoordeeld en wie zijn daarbij betrokken? • Welke afwegingen worden gemaakt? • Bij welk element ligt het zwaartepunt? • Door wie (welke laag in de organisatie) wordt het strategisch voorraadbeleid vastgesteld? • Worden bewoners op enige wijze betrokken bij het strategisch voorraadbeleid? Zo ja, waarom; zo nee, waarom niet? | <p>Interviews met twee corporaties in Rotterdam: PWS en Com*wonen.</p> |
| <p><u>B.</u> <u>Participatie</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de visie van de corporatie op participatie? • Op welke wijze worden bewoners betrokken bij het reguliere beleid van de corporatie? • Op welke wijze worden bewoners betrokken bij herstructureringsplannen? • Welke factoren bepalen de bovenstaande keuzes? • Is de geïnterviewde van mening, dat de wijze waarop participatie vorm wordt gegeven bijdraagt aan maatschappelijk draagvlak en zo ja, waaruit blijkt dat? | <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corporaties • Bewoners • Bewoners-ondersteuners |
| <p><u>C.</u> <u>Competenties medewerkers</u></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Welke competenties worden van corporatiemedewerkers in het algemeen gevraagd? • Worden medewerkers, die betrokken zijn bij forse ingrepen in herstructureringswijken, specifiek geselecteerd? • Welke competenties zijn specifiek gewenst bij medewerkers die betrokken zijn bij forse ingrepen in herstructureringswijken op basis van de genoemde processen die een rol spelen het proces? • Welke competenties van medewerkers zijn bevorderend voor het creëren van maatschappelijk draagvlak? • Welke tools hebben procesmanagers tot hun beschikking om invloed uit te oefenen op outcome? | <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ P&O Corporaties in Rotterdam ○ Mutual Gains Approach |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Casestudie 2 cases, geselecteerd op outcome. Eén afgerond herstructureringsproces met gewenste en één zonder gewenste outcome.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Beschrijving van de cases met voor elke casus de volgende onderzoeksvragen: • Wat was de outcome van de betreffende casus • Welke indicatoren betreffen maatschappelijk rendement • Welke indicatoren betreffen maatschappelijk draagvlak • Welke bedrijfsstijl heeft de betreffende corporatie • Is deze bedrijfsstijl te herkennen in het strategisch voorraadbeleid en de daarmee samenhangende ingrepen in de wijk uit de casus. • Welke input heeft direct verband met de outcome? • Is er sprake geweest van bewonersparticipatie? Zo nee, met welke reden? Zo ja: waar in het proces, op welke wijze, door wie geïnitieerd? | <p>Interviews:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Corporatie ○ Bewoners (organisaties) ○ Derden bijvoorbeeld Steunpunt wonen |
|--|---|--|

Omdat meerdere elementen invloed hebben op de outcome (maatschappelijk draagvlak) is de nadruk gelegd op de kwaliteit van het onderzoek op alle elementen en niet op de kwantiteit. Twee cases hebben als beperking dat niet de vergelijking mogelijk is van een gewenste en een niet-gewenste outcome binnen eenzelfde organisatie (omgeving).

1.6. Relevantie van het onderzoek

1.6.1. Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie ligt bij de corporaties én de bewoners die in de toekomst te maken krijgen met forse ingrepen in hun wijk/buurt/woning. Bewoners kunnen door dit onderzoek meer inzicht krijgen vanuit welke bedrijfsstijl de problemen in een wijk worden benaderd. Wanneer aanbevelingen ter harte worden genomen en een verandering of een bewust hanteren betekenen door de corporatie, dan zal voor bewoners zeker het gevoel van betrokkenheid vergroot worden.

De corporatie kan door deze scriptie het inzicht krijgen dat de keuze van bedrijfsstijl en voorraadbeleid invloed heeft op het maatschappelijk draagvlak. Samen met de informatie over participatie en de houdingsaspecten krijgt de corporatie een serie aanbevelingen waarmee zij meer grip krijgt op de weerstand van bewoners krijgt (voor wat betreft de succes- en faalfactoren).

1.6.2. Wetenschappelijke relevantie

Hoewel maatschappelijk draagvlak een wezenlijk onderdeel vormt van het organiserend vermogen (De Bruijn, 2002), is het nog niet vanzelfsprekend dat corporaties vanaf de start van de planvorming hier concreet aandacht voor hebben. Maatschappelijk draagvlak komt in beeld wanneer de eerste plannen zijn gevormd en het is dan meer gericht op goed communiceren.

Deze scriptie wil corporaties stimuleren dat al vóór de planvorming gewerkt kan worden aan maatschappelijk draagvlak. Dit door middel van het kiezen van een bedrijfsstijl, door de manier van het vaststellen van strategisch voorraadbeleid, door het kiezen van een participatievorm en door de competenties van de (huidige maar ook nieuw te werven) medewerkers af te stemmen op de taak binnen de herstructurering.

HOOFDSTUK 2

Theorie en literatuuronderzoek

2. Theorie en Literatuuronderzoek

2.1. Inleiding

Op een aantal voor de vraagstelling relevante onderdelen heeft literatuuronderzoek plaatsgevonden en is gezocht op diverse internetsites. In de bronvermelding zal worden aangegeven of de betreffende bron een boek, een publicatie of een internetsite betreft.

De onderdelen die onderzocht zijn en waarvan in dit hoofdstuk de essentie wordt weergegeven:

- 2.2. Maatschappelijk draagvlak
- 2.3. Maatschappelijk rendement
 - 2.3.1. Bedrijfsstijlen
 - 2.3.2. Strategisch voorraadbeleid
- 2.4. Participatie
- 2.5. Competenties van een procesmanager

2.2. Maatschappelijk draagvlak

Maatschappelijk draagvlak is één van de aandachtspunten in een herstructureringsproces.

In hoofdstuk 1 is het aangegeven als een van de onderdelen binnen het model organiserend vermogen¹². Het belang van draagvlak is groot: het proces kan een totaal ander maatschappelijk rendement krijgen dan voorzien was wanneer bewoners, voor wie het ingrijpen in een wijk direct gevolgen heeft, zich niet betrokken voelen bij een plan. De corporatie kan rekenen op (al dan niet georganiseerde-) weerstand met alle vertraging en financiële consequenties van dien, zeker wanneer de effecten voor de zittende bewoners in hun ogen onrechtvaardig, onnodig en niet humaan zijn. Er is een verschil tussen bewust zijn van-, en uitvoering geven aan-, de actieve rol die de corporatie heeft ten aanzien van het betrekken van bewoners in een herstructureringsproces. Binnen vrijwel iedere corporatie is een participatiestructuur, waardoor bewoners inspraak hebben in het beleid van de corporatie, van BBSH-verplichting tot aparte regelingen. Het is bijna voor de hand liggend om inspraak in een herstructureringsproces ook via deze weg te laten lopen. Erik-Jan Hopstaken zegt in zijn essay *Communiceren bij stedelijke vernieuwing* “...en dan staat de valkuil levensgroot open....” Hopstaken stelt dat eerst bedenken wat nieuw gebouwd wordt, om vervolgens pas te vertellen dat je gaat slopen mééstal niet leidt tot draagvlak onder bewoners.

Wat ook meespeelt in een negatief effect zijn de volgende drie veel voorkomende fouten:

- a) Grote voorlichtingsbijeenkomsten voor groepen mensen met grotendeels een informatief karakter, terwijl voor draagvlak juist de interactie gewenst is.
- b) Het negeren van de belangenverschillen, maar ook het verschil in kennis en financiële middelen om écht gelijkwaardige partner te zijn.
- c) Draagvlak wordt gezocht bij de huidige bewoners, terwijl nieuwbouwplannen vaak gericht zijn op andere bewonersgroepen.¹³

Dat corporaties nog wat onthand zijn waar het gaat om het creëren van draagvlak is duidelijk. En dat is jammer. Want ook buiten om herstructureringsprocessen liggen tal van kansen en mogelijkheden om draagvlak te creëren voor plannen in de toekomst. De corporatie die onthand is wordt gevormd door medewerkers uit allerlei lagen van die organisatie. De sleutel naar “handig worden” is dan ook te vinden in deze mensen. Daarvoor is nodig dat medewerkers weerstand zien als een gevolg van eigen handelen.

Ofman¹⁴ windt zich op over het feit dat mensen op alle niveaus in organisatie zich machteloos voelen en zich niet in staat achten invloed uit te oefenen op de situatie waarin ze verkeren.

¹² Berg, v.d. L., E. Braun, J. van der Meer (1997) *Organising capacity of metropolitan regions*

¹³ Hopstaken, E.J., 2005, *Van koffie naar een betere vraag*, in: *Real Estate Gebiedsontwikkeling*, blz. 30-33

¹⁴ Ofman, D., 2008 “bezieling en kwaliteit in organisaties”

Hiermee plaatst een organisatie zich buiten de situatie die zich voordoet, en ontbreekt het inzicht in de samenhang tussen de situatie van dat moment en haar eigen aandeel daar in. Er wordt veronderstelt dat verandering alleen bewerkstelligd kan worden door gedragsverandering van de ander. Het gaat uit van maakbaarheid van buitenaf, gericht op het handelen van de ander, en dat stilstand normaal is.

De samenhang tussen situatie en het eigen aandeel daar in, moet aangebracht worden, want wanneer de corporatie zich afgescheiden ziet van de situatie (in de buurt/wijk), betekenen ingrepen in een wijk ook niets anders dan ingrepen in woningen van andere mensen. Ook intern kan dit voorkomen, bijvoorbeeld bij het bepalen van het strategisch voorraadbeleid. Wanneer afdelingen de (toekomstige) situatie van een wijk alleen bezien vanuit hun eigen ik, ontstaat er een wij –tegenover-zij-denken¹⁵.

Wanneer verandering optreedt, vanuit dit denken, omdat één partij sterker is dan de ander, dan ontstaat weerstand. Een normaal verschijnsel waarbij, vanuit het uitgangspunt dat er geen samenhang is, de manager macht (motivatietechnieken, communicatiestrategieën) aanwendt om het gewenste resultaat toch te bereiken. De aandacht is steeds gericht op de ander: *Hoe kan ik de ander overtuigen.*

Wanneer een organisatie ervan uit gaat dat er wel samenhang is en dat ieder onderdeel in een situatie medeschepper is van die situatie (heden en in de toekomst), is er geen plek voor machteloosheid. Dan kan een situatie gezien worden als een stroom van “*elkaar wederzijds beïnvloedende gebeurtenissen*” (Ofman, 2008, blz. 21)

Deze corporatie zal zijn visie aanbieden en een manier zoeken om mensen aan te spreken op hun eigen kracht en verantwoordelijkheid. Weerstand is dan niet iets dat bestreden moet worden, maar wordt een zinvol onderdeel van het proces. Een zo belangrijke gelijkgerichtheid treedt op wanneer mensen zich ook gaan gedragen als deel van een groter geheel.

In de volgende paragraaf wordt de verbinding gemaakt tussen de input (inbreng van jezelf) en de outcome (de toekomstige situatie).

2.3. Maatschappelijk rendement:

Naast de bestaande bedrijfsprocessen kan nog een instrument ingezet worden om het maatschappelijk draagvlak te vergroten, ook op het moment dat er wel sprake is van een probleem in de wijk dat grootschalig ingrijpen lijkt nodig te hebben. Dit is het inzichtelijk maken van het mogelijke maatschappelijk rendement van oplossingen voor problemen in deze woonwijk.

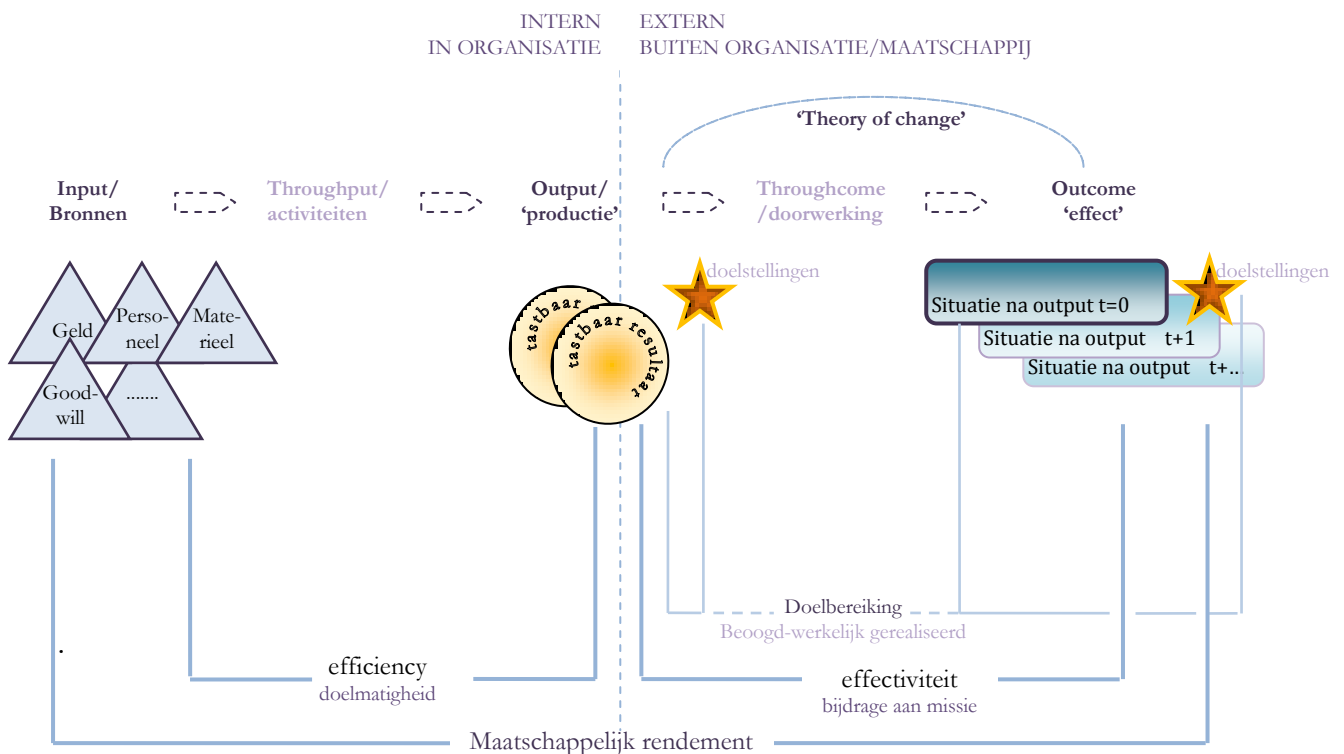
In hoofdstuk 1 is beschreven dat inzicht in maatschappelijk rendement kan bijdragen aan draagvlak. Daar zijn echter ook kanttekeningen bij te plaatsen. Bijvoorbeeld een woonvorm voor ex-psihiatrische patiënten in kwetsbare woongebieden. Vaak een breed maatschappelijk gedragen concept. Echter, op het moment dat bewoners in een straat, *geïnformeerd* worden over een dergelijk plan, zonder aan de voorkant meegedacht te hebben, lijkt de waardering voor dergelijke opvang toch een stuk minder.

Dit mag echter geen reden zijn voor een corporatie om de bewoners niet al vroeg in het besluitvormingsproces mee te nemen in de planvorming. Daar ligt immers de kans om bewoners mee te laten denken naar een (eventueel andere, betere?) oplossing. Wanneer de bewoners gezien worden als DE deskundigen in de wijk en de corporatie de bewoners wil laten meedenken en mee laten beslissen in de planvorming, wordt het een gezamenlijk probleem van die bepaalde wijk. Met de juiste basishouding van zowel professionals als bewoners, zal de opvang (de maatschappelijke verantwoordelijkheid van zowel corporaties als van de burgers) op een juiste plek komen. Het resultaat is dan méér dan alleen het product de opvang. Het product heeft dan

¹⁵ Ofman, D., 2008, “Bezieling en kwaliteit in organisaties”, blz. 20

namelijk meerdere effecten. Bijvoorbeeld de toekomstige bewoners van deze woonvorm zullen anders welkom geheten worden dan wanneer er weerstand en acties aan vooraf zijn gegaan. De meedenkers en –beslissers hebben ervaren dat de corporatie een betrouwbare partij is die niet de houding aanneemt waaruit spreekt *wij zullen de problemen in uw wijk verhelpen, maar zullen wij samen de uitdaging voor verbetering aangaan?*

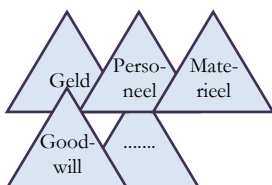
Deze effecten, die voortvloeien uit een bepaald hard product, wordt in de SEV-publicatie Weten van renderen¹⁶, **outcome** genoemd. In figuur 2.1. wordt op schematische wijze de relatie tussen input (investering) en outcome (uitwerking) weergegeven. Het biedt inzicht over welke elementen een rol spelen in een bepaalde outcome, maar ook op welke wijze deze outcome beïnvloedbaar is.



Figuur 2.1.: relatie input aan outcome

Een nadere toelichting op het schema:

Het productieproces van het maatschappelijk rendement wordt gevormd door een drie-eenheid, namelijk input-output-outcome.

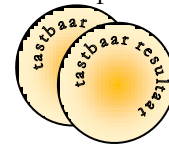


De *input* bestaat zoals reeds eerder genoemd uit de investering vanuit verschillende bronnen die de corporatie tot haar beschikking heeft.

Door activiteiten, *throughput* genaamd, wordt een bepaald, objectief, tastbaar en meetbaar resultaat behaald: de *output*. Dit betreft resultaten als een x-aantal nieuwbouwwoningen, een x-aantal ouderenwoningen en herinrichting binnenterreinen.

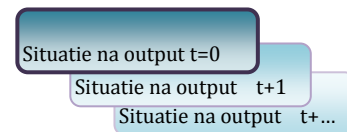
¹⁶ Deuten, J., G. De Kam, 2005, Weten van renderen

Deze output brengt een beweging op gang in de maatschappij. Immers de output heeft in meer of mindere mate **effect** op het leven van de mensen in de wijk.



Dit effect, *outcome* genaamd kan een direct-, maar ook een indirect effect geven. Het eerder genoemde voorbeeld over een woonvorm voor ex-psychiatrische patiënten heeft een direct effect op het leven van de patiënten én de reeds aanwezige bewoners. Een dergelijke outcome is zichtbaar en meetbaar in tevredenheidscijfers. Een minder zichtbare outcome is die van bijvoorbeeld een investering in een werkgelegenheidsproject in de zin van het aanbieden van vrij-op-naam koopwoningen, wanneer een huurder drie jaar zijn baan weet te behouden, met als doel het binden van mensen aan de wijk, Dit komt ten goede aan de leefbaarheid in die buurt. Ook kunnen externe factoren invloed hebben op de outcome. Outcome kan worden onderscheiden in:

| | | |
|-----------------|---|-------------------------|
| Direct | - | Indirect |
| Bedoeld | - | Onbedoeld |
| Positief | - | Negatief |
| Gevolg output - | | Gevolg externe factoren |



Throughput, nader beschouwd:

Voor de activiteiten die ontplooit worden om een output te maken zijn bijvoorbeeld processen, evenementen en technologie nodig. Deze soms tot de bedrijfsvoering behorende, soms ook op zichzelf staande projecten, wordt throughput genoemd. Ondanks dat dit de stap is tussen input en output, heeft deze throughput juist een groots effect op de outcome. Hier wordt de wijze waarop bepaald.

Bijvoorbeeld: een woning wordt aangeboden aan een belangstellende. De persoonlijke benadering tijdens een bezichtiging kan nét een positiever effect hebben. De output in deze is hetzelfde. De woning is aangeboden en verhuurd, de outcome kan verschillend zijn en dus ook van invloed op het creëren van draagvlak in de toekomst.

Throughcome:

De throughcome behelst de doorwerking van de tastbare resultaten (output) in de maatschappij (outcome). Het is al duidelijk geworden bij de outcome dat deze doorwerking soms direct, soms pas jaren later, zichtbaar is.

Dit onderzoek zal zich voornamelijk richten op de relatie tussen input en outcome, die samen het maatschappelijk rendement maken. Hieronder volgt een toelichting op de in het schema gebruikte begrippen.

Bij rendement gaat het om opbrengst, het effect of resultaat ná een gedane inspanning/activiteit. Omgezet naar de corporatie, gaat het bij maatschappelijk rendement om 2 zaken: **de prestatie** die een corporatie ten behoeve van de maatschappij heeft geleverd en de **investering** die hiervoor gedaan is.

Hierna volgt een toelichting op deze elementen die samen het maatschappelijk rendement vormen.

De prestatie/ outcome/producti’:

Naast de prestaties die geleverd (moeten) worden op financieel gebied worden op maatschappelijk gebied verschillende prestaties van corporaties verwacht.

Activiteiten van corporaties zijn niet meer alleen op het gebied van het bouwen en onderhouden van betaalbare woningen (de stenen). Deze worden ook verwacht op het gebied van participatie (de mensen) en duurzaamheid (milieu).

Maatschappelijke prestaties:

1. Het bevorderen van de slaagkansen en keuzemogelijkheden van kwetsbare groepen op de woningmarkt
2. Het bevorderen van voldoende voorraad betaalbare woningen met een daarbij passende kwaliteit.
3. Het bevorderen van het passend kunnen wonen van dak- en thuislozen, asielzoekers en ander speciale groepen, zoals ouderen, statushouders, geestelijk en verstandelijk gehandicapten en (ex-)psychiatrische patiënten.
4. Het versterken van de samenhang tussen woon- en zorgdiensten, welzijn en het verbreden van het assortiment aan woondiensten.
5. Het bevorderen van de differentiatie van het woningaanbod.
6. Het bevorderen van een goede afstemming met de woonwensen van bewoners.
7. Het werken aan behoud of verbetering van de leefbaarheid en veiligheid van wijken en buurten en het realiseren van gevarieerde woonmilieus.
8. Het duurzaam en milieubewust bouwen, verbouwen en onderhouden.
9. Het bevorderen van de participatie van bewoners bij woning en woonmilieu, zowel bij de ontwikkeling van nieuwe als bij het beheer van het bestaande.
10. Het bevorderen van interactieve beleidsvorming met de lokale stakeholders en een transparante verantwoording over de geleverde prestatie.

Bron: www.Aedesnet.nl, in “Weten van renderen”

Centraal in het maatschappelijk presteren staat wel het positieve effect op de samenleving. Dit betekent niet altijd de totale samenleving, Dit kan ook een bepaalde groep ten dele vallen, bijvoorbeeld dak- en thuislozen of een algemener doel dienen, bijvoorbeeld een beter milieu.

De investering:

Het tweede element van maatschappelijk rendement is de investering. Dit kan gaan om een financiële investering, maar ook inzet van medewerkers, bedrijfsmiddelen, kennis, goodwill. Deze bronnen worden ingezet vanuit een bepaalde identiteit van de corporatie, verderop in deze scriptie *bedrijfsstijl* genoemd. Voorafgaand aan de input bevindt zich dus een keuzemoment die kleur geeft aan de input. Dit keuzemoment behelst de keuze voor positie van de corporatie ten opzichte van de terreinen waarop zij actief is. De keuze voor deze positie (bedrijfsstijl) wordt in § 2.3.1. Beschreven.

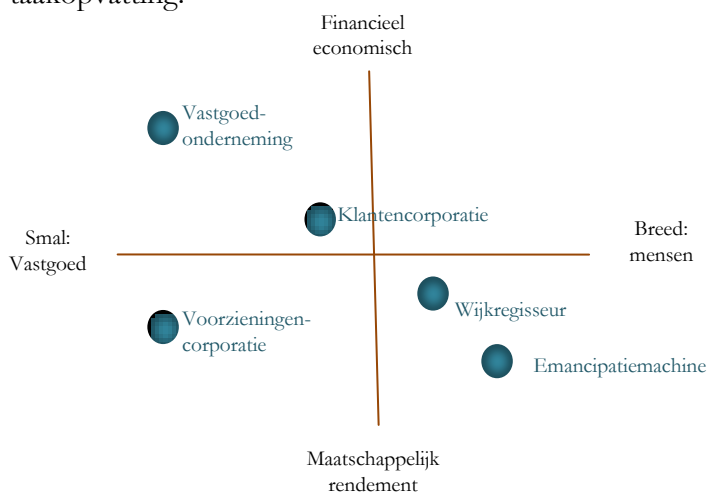
Conclusie ten aanzien van maatschappelijk draagvlak:

- Maatschappelijk draagvlak wordt onder andere gecreëerd door het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement van een project.
- Maatschappelijk rendement wordt mede bepaald door input te relateren aan outcome.
- Een eerste kans op invloed op de outcome is de keuze voor bedrijfsstijl voorafgaand aan de input.
- Tweede kans op invloed op de outcome ligt op het moment van throughput; De wijze waarop activiteiten worden uitgevoerd is mede bepalend voor de outcome.

2.3.1. Bedrijfstijlen

In de vorige paragraaf is gesteld dat een eerste kans op invloed op de outcome nog vóór de input is. Voorafgaand aan de input (de investering) ligt het moment van positionering. Een corporatie is vrij om zichzelf te profileren als bijvoorbeeld een vastgoedonderneming of een sociale woningbeheerder. De keuze voor een bedrijfstijl, een identiteit waarmee de corporatie zich toont aan de buitenwereld, bepaalt eveneens de terreinen waarop de corporatie actief is en hoe de organisatie ingericht is/wordt.

Er zijn verschillende methodes om corporaties te typeren. De SEV heeft bijvoorbeeld een model ontwikkelt waarin typen corporaties ingedeeld worden op basis van het rendement waarom het gaat (financieel of maatschappelijk) en een smal of breed op vastgoed/mensen gerichte taakopvatting.



Figuur 2.2. Typering SEV

De vastgoedondernemer heeft een beperkt werkveld en houdt zich ook niet expliciet bezig met het maatschappelijk rendement, zoals dit wel het geval is voor de emancipatiemachine.

Een ander instrument voor het bepalen van de maatschappelijke positionering is de MRM-scan¹⁷. Deze is ontwikkelt door SEV en Aedes om woningcorporaties te helpen invulling te geven aan maatschappelijk ondernemerschap. Een keuze voor maatschappelijk ondernemerschap heeft consequenties voor de bedrijfsvoering. Niet alleen in de bestuurder-directeur, maar in de gehele organisatie (beleid, leiderschap, competenties van (de mensen in-) de organisatie) komt deze keuze terug.

De maatschappelijke identiteit van de corporatie wordt weergegeven in vier typen:

- Maatschappijvriendelijk
- Maatschappijgericht
- Maatschappijgedreven
- Maatschappelijke partner.

Voor ieder type wordt een profiel weergegeven aan de hand van negen dimensies.

Dit instrument biedt corporaties de mogelijkheid om vanuit de verschillende aspecten en dimensies een genuanceerd beeld van hun maatschappelijke positie weer te geven.

Juist deze veelzijdigheid maakt het onderscheid tussen de typeringen minder duidelijk. In deze scriptie wordt omwille van het duidelijke (harde) onderscheid gekozen om de typeringen van Gruis te gebruiken om corporaties in te delen. In deze paragraaf wordt de bedrijfstypering van Gruis nader toegelicht.

De indeling die Gruis heeft gemaakt in typen bedrijfstijlen doet uitspraken per type over:

¹⁷ www.mrm.nu

Deuten, J. en Kam, G. De, 2007, "Weten van renderen", publicatie uit SEV-programma Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap

| | |
|--|--|
| A: de aspecten van het (maatschappelijk) ondernemerschap: <ul style="list-style-type: none"> • werkterrein • innovatie • relatie met de maatschappij • ideologische oriëntatie (rendementsoriëntatie) | B: de organisatiekenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • structuur • expertise • stijl |
|--|--|

De bedrijfsstijlen, gebaseerd op het onderscheid van Miles en Snow (1978) vallen onder de noemers: vernieuwers en bestendigers met een rendementsoriëntatie op maatschappelijk of financieel vlak. Gruis heeft deze indeling zodanig ingericht dat deze indeling corporaties kan helpen bewuster keuzes te maken voor een bepaalde ondernemingsstrategie. Miles en Snow benadrukken het belang van het maken van een keuze. Wanneer een expliciete keuze wordt gemaakt waarop de organisatie en werkwijze afgestemd worden, kunnen alle types succesvol zijn. Onderzoek wijst uit dat de niet-succesvolle ondernemingen degenen zijn die geen keuze hebben gemaakt.

Begrippen uit de matrix, gerelateerd aan corporaties:

- **Defenders/bestendiger**, deze corporaties zijn weinig innovatief. Hierbij gaat het deze organisaties om de efficiëntie van de werkprocessen. Activiteiten vinden vooral plaats op het traditionele werkveld: huurwoningen bouwen en beheren, ten behoeve van huisvesting van de primaire doelgroep.
- **Prospectors/vernieuwer**, innovatie voorop, met activiteiten buiten het traditionele werkveld.
- **Primaire focus op maatschappelijk rendement**: de financiële continuïteit van de corporatie wordt gezien als randvoorwaarde om het maatschappelijk rendement te maximaliseren.
- **Primaire focus op financieel rendement**: primair belang ligt bij een positief rendement over het vastgoed. Hierbij gaat de corporatie uit van doelmatig investeren waardoor groei ontstaat van marktwaardes. Deze groei van marktwaardes leidt tot reserves die op lange termijn maatschappelijke activiteiten financieren.

Hierna volgt een nadere omschrijving per bedrijfsstijl.

| | | | | |
|---|--------------------|---|---|--|
| Primaire focus op maatschappelijk rendement (mensen) | Bestendiger | <i>Sociale woningbeheerder</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Legt nadruk op tradionele taakstelling (huisvesten lage inkomens en bijzondere doelgroepen) ○ Streeft naar efficiënte bedrijfsvoering ○ Streeft primair naar het optimaliseren van maatschappelijk rendement en actief naar het aanwenden van vermogensovermaat (komt tot uitdrukking in betaalbare huren en tevreden huurders over volle breedte van bezit) | <i>Sociale woningbelegger</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Legt nadruk op traditionele activiteiten, aanbieden van (sociale) huurwoningen ○ Streeft naar efficiënte bedrijfsvoering ○ Laat bestaande woningvoorraad door “going-concern”-strategie renderen | Primaire focus op financieel rendement (vastgoed) |
| | Vernieuwer | <i>Maatschappelijke innovator</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening ○ Streeft naar constante vernieuwing in werkterrein, producten en diensten ○ Streeft primair naar het optimaliseren van maatschappelijk rendement en actief naar het aanwenden van vermogensovermaat. | <i>Maatschappelijke vastgoedondernemer</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Heeft vooral activiteiten in de vastgoedsector (ook niet-woningen) voor brede lagen van de bevolking ○ Streeft naar constante vernieuwing van de vastgoed/woningvoorraad ○ Streeft primair naar een goed renderende vastgoed/woningvoorraad met naleven van maatschappelijke doelen. | |

Figuur 2.3. bedrijfsstijlen volgens Gruis

Sociale Woningbeheerder:

Eén van de genoemde *defenders* is de Sociaal woningbeheerder. Deze corporatie richt zich op een stabiel product voor de klant. Gezien de krapte op de markt is voor corporaties op dit moment de concurrentie geen extra stimulans. De woningbeheerder streeft echter naar maatschappelijk rendement waaronder tevredenheid van huurders. Derhalve is een stabiel product voor de klant de drijfveer voor activiteiten.

Activiteiten:

- Streven naar een stabiel en afgebakend werkterrein
- Sterke wil/drang om dit afgebakende werkterrein te behouden door goed beheer, gunstige prijs-kwaliteitverhouding
- Ontwikkelingen buiten het werkterrein geen invloed laten hebben op activiteiten
- Productontwikkeling alleen stimuleren indien dit ter verbetering dient van het huidige werkterrein
- Goed en betaalbaar wonen voor doelgroep staat centraal

Voordelen zijn de efficiënte bedrijfsvoering, betaalbare huren en tevreden huurders.

Een nadeel is dat weinig vernieuwing van de voorraad mogelijk is doordat de verdienpotentie niet volledig benut wordt. Ook de smalle focus van de bedrijfsvoering leidt tot een smalle maatschappelijke functie.

Maatschappelijke vastgoedondernemer:

Prospector met financieel rendement als focus. Actief in de onroerend goed sector, zowel in de verschillende woningmarktsegmenten als in andere commerciële vastgoedcategorieën.

Sterke gerichtheid op het signaleren en uitbuiten van nieuwe product- en marktkansen en van daaruit de volgende activiteiten:

- Actief op de volle breedte van de (woning)markt
- Monitoren van marktontwikkelingen en veranderingen inzetten op de (locale) woningmarkt
- Groei door ontwikkeling van nieuwe locaties en herontwikkeling van bestaande locaties
- Grootschalige projecten, fusies overnames/aankomen kunnen groei in sprongen veroorzaken.
- Diversiteit in kwaliteit en betaalbaarheid.

Voordeel is verwerving van veel vermogen (door maximalisering verdienpotentie) voor vernieuwing woningvoorraad. De financiële risico's door dit "projectontwikkelaarsgedrag" zijn een nadeel. Eveneens kan de betaalbare woningvoorraad in gedrang komen door de gerichtheid op markt en financieel rendement.

Sociale Woningbelegger:

Ook een *Defender* maar met de primaire focus op het financiële rendement. 'going-concern' strategie is wezenlijk verschillend met die van de beheerder. Gerichtheid op het efficiënt exploiteren van de sociale huurwoningvoorraad. Activiteiten:

- Streven naar een stabiel en afgebakend werkterrein
- Handhaven van gunstige prijs/kwaliteitsverhouding, passief behoud
- Ontwikkelingen buiten het eigen werkterrein met terughoudendheid aanzien
- Langzaam en gestage groei van het bedrijf
- Productontwikkeling is gerelateerd aan eigen werkterrein
- Doorgaande verhuur met weinig differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid.

Betaalbare huren en de efficiënte bedrijfsvoering zijn een voordeel, evenals de vermogensgroei welke betaalbaarheid garandeert én middelen genereert voor vernieuwing op lange termijn. Geld blijft staan, terwijl dit effectiever gebruikt kan worden.

Maatschappelijk innovator:

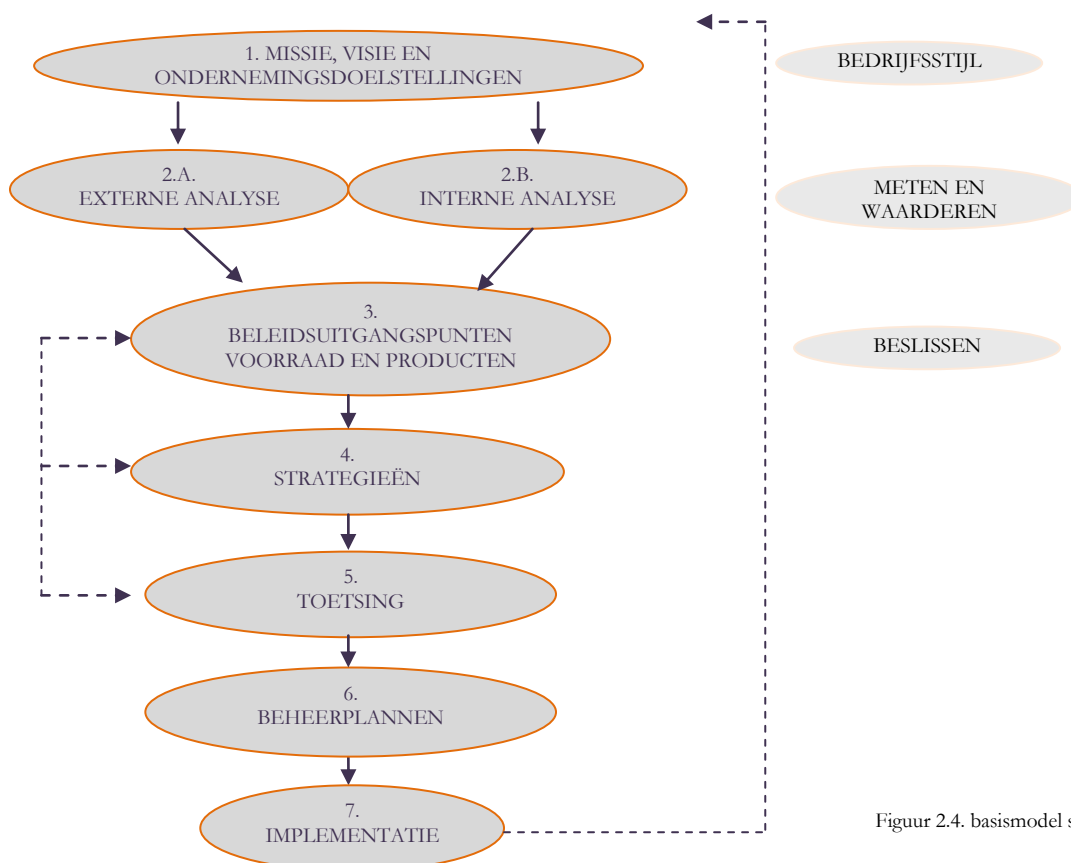
De eerste prospector met de focus op vernieuwing van eigen producten en diensten, of verbreding van het werkterrein, met als doel optimalisering van de bijdrage aan de maatschappelijke opgaven. Deze onderneming is gericht op nieuwe maatschappelijke opgaven, hoe kunnen deze worden gesignaleerd en hoe kunnen wij hier beter aan bijdragen. Activiteiten:

- Actief en op een ontwikkelend werkterrein
- Maatschappelijke ontwikkelingen nauwkeurig volgen/monitoren
- Veranderingen inzetten in de sector
- Eigen groei door ontwikkeling van product en werkterrein (mogelijk ook door fusies)
- Dynamisch voorraadbeleid met grote differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid, in relatie tot de verscheidenheid in woonwensen.

Product en dienstverlening worden continu verbeterd door nauwkeurige monitoring. Maximalisering van het maatschappelijk rendement door de rol die zij aanneemt in de maatschappij. Nadeel is dat door de drang tot vernieuwing/ontwikkeling de verdienpotentie van het bezit slecht ten dele wordt benut. De snelheid waarmee ontwikkeling en experimenten worden ingezet, kan afleiden van de kerntaak “wonen”.

2.3.2. Strategisch voorraadbeleid

Door het OTB is gewerkt aan een basismodel voor het strategisch voorraadbeleid.¹⁸ Onder andere het in een proefschrift uitgewerkte model van Van den Broeke (1998) heeft aan de basis gestaan van het onderstaande procesmodel.



Figuur 2.4. basismodel strategisch voorraadbeleid

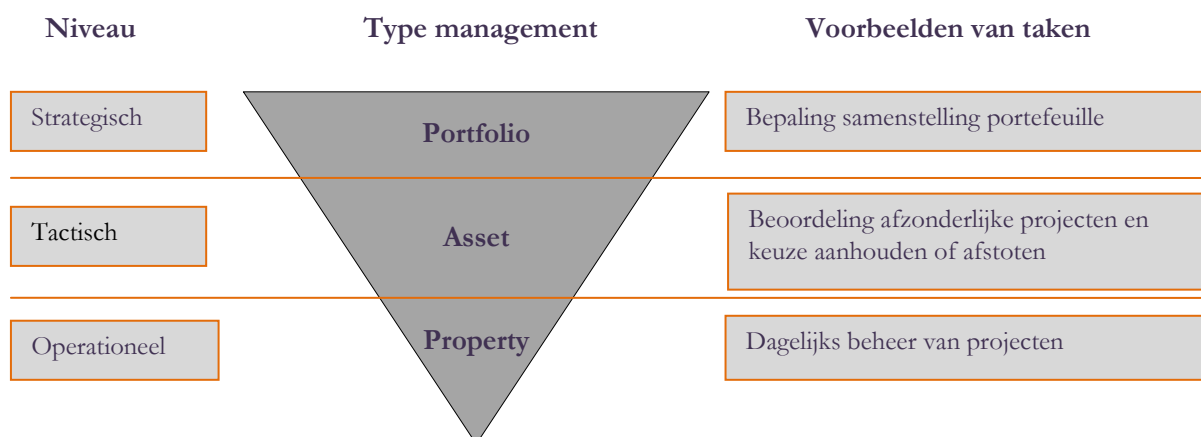
¹⁸ Website www.tudelft.nl

Strategisch voorraadbeleid is nodig om het vastgoed op korte en lange termijn in overeenstemming te houden en/of te brengen met de zich ontwikkelende marktvisie en de bedrijfsdoeleinden.

Waarderingen kunnen per buurt, wijk, complex en zelfs per woning verschillen. Bijvoorbeeld een bouwtechnisch goede woning kan slecht verhuurbaar zijn, als deze goede woning in een niet gewilde woonomgeving ligt. Dit kan bijvoorbeeld door onveiligheid of het gebrek aan voorzieningen en/of uitstraling.

Zoals in hoofdstuk 1 gesteld, is centraal bij het strategisch voorraadbeleid de vraag wat de restant levensduur is van de woningen/complexen. De restant levensduur is niet alleen financieel van het grootste belang in de bedrijfswaardeberekening, maar geeft ook aan wanneer ingrepen in de kwaliteit nodig zijn. Deze vraag wordt beantwoord door op elk niveau de volgende elementen te beoordelen, deze af te wegen en een besluit te nemen:

- Marktpositie
- Bouwtechnische- en woonkwaliteit
- Financiële prestaties
- Sociale functie



Vanuit de gedachte dat er op meerdere niveau's een waardeoordeel gegeven moet worden, kan strategisch voorraadbeleid nooit een zaak zijn van één afdeling of van één persoon. Het is belangrijk bij het bepalen van het strategisch voorraadbeleid informatie te krijgen vanuit alle lagen van de organisatie. Uitgaande van drie lagen binnen elke organisatie (strategisch, tactisch en operationeel) is het de kunst om de input van deze drie lagen met elkaar te verbinden om van daaruit een weloverwogen besluit te nemen.

Aan de hand van praktijkervaringen en opdrachten die corporaties hebben gemaakt tijdens een cursus Strategisch Voorraadbeleid van het OTB is onderzocht hoe het afwegingsproces in de praktijk verloopt. In het afwegingsproces treden verschillende problemen op: soms is er een overschot, soms is er een tekort aan informatie waardoor het overzicht ontbreekt of juist leidt tot eenzijdige keuzes. Ook gebeurt het dat de keuze bepaald wordt door individuele personen of externe adviesbureaus. Vaak zijn deze keuzes beredeneerd vanuit de eigen discipline (bijvoorbeeld bedrijfswaarde) en krijgen onvoldoende (intern) draagvlak. *“Daarnaast moet de afweging in principe zo duidelijk zijn dat anderen met identieke uitgangspunten tot dezelfde of vergelijkbare resultaten komen”* (Heeger, OTB, 2003)¹⁹. Het besluit, als het ware de uitkomst van de afweging van verschillende elementen, levert een label op per woningcomplex.

¹⁹ Heeger, H., Hoe te beslissen over de toekomst van het woningbezit, Aedes magazine, nr. 21, 2005, p.50-53.

Strategielabels zijn:

- Consolideren
- Herbestemmen
- Herpositioneren
- Verkopen
- Verbeteren
- Opwaarderen
- Slopen
- Herbezinnen

Heeger onderscheidt een aantal besluitvormingsmethoden:

a) De baas beslist – methode:

De hoogste in rang maakt een keuze na afweging van de argumenten.

b) De groep beslist

Na beraad of strategisch overleg komt een aantal personen, in de vorm van het managementteam of een werkgroep (strategisch voorraadbeleid) tot keuzes.

c) Besluit op basis van portfoliomanagement

In een assenstelsel, met op de ene as bijvoorbeeld de verhuurbaarheid en op de andere as de marktgroei of te verwachte marktgroei, ontstaan vakken met namen als “cash cows”, “problem children” en “dogs” en “stars”.

d) Stoplichtmethode

Per aspect wordt getoetst op gestelde criteria, waarna een beleidsbeslissing volgt rood/groen.

e) Keuze na uitwerking van alle mogelijke opties

Voor alle mogelijke keuzes worden de consequenties in beeld gebracht, waarbij financiën vaak doorslaggevend zijn voor het besluit.

f) Pak de klappers

Alleen voor de complexen waar problemen heersen, wordt per factor het risico, de bedreigingen en kansen bepaald.

g) Kijk- en vergelijkmethode

Door twee verschillende personen (in twee verschillende lagen van de organisatie) wordt een complex doorgelicht en een voorstel tot een besluit gemaakt. Bij eenzelfde uitkomst is de keuze helder, bij verschillen volgt een nader onderzoek of een uitvoeriger beraad.

Het OTB adviseert corporaties de kijk-en-vergelijkmethode waarbij een vergelijking tot stand komt tussen een top-down- en een bottom-up benadering waarin de visie vanuit woningmarkt, beleidsomgeving en de doelstellingen van de corporatie vergeleken worden met de visie vanuit complex, buurt en bewoners. In de meeste gevallen is er weinig discussie over het label. Er wordt met name gediscussieerd over de complexen waar, vanuit welk element dan ook, ingrepen nodig zijn.

2.4. Participatie

Onder participatie wordt in deze scriptie verstaan: “*het meer of minder intensief betrekken van bewoners bij de formulering en uitvoering van herstructureringsplannen*”²⁰

Het meer of minder is afhankelijk van de motieven om bewoners er bij te betrekken. J.W. Duyvendak, hoogleraar sociologie aan de Universiteit van Amsterdam, zegt dat participatie een groot goed is vanwege principiële redenen, en niet vanwege de pragmatische reden zoals draagvlak wat handig is voor het maken van tempo²¹.

²⁰ Vrom, De zeven uitdagingen van bewonersparticipatie in herstructureringsoperaties, 2004, p.7

²¹ Duyvendak, J.W., in: Graaf, van der P. e.a., 2004, de winst van 5 jaar Emmen revisited, op: www.keicentrum.nl

Het is van belang stil te staan bij de visie op de persoon van wie participatie verwacht, verlangd, gevraagd wordt. Is de persoon klant, burger of bewoner. Deze titels staan voor de positie ten opzichte van de corporatie.

‘*Benader bewoners gewoon als mens*’ bepleit Frans de Jong in een SEV-reeks “Corporaties eigenaardig volwaardig”²².

Het individu kan door een organisatie op verschillende manier gewaardeerd worden. In betrekkingen tussen organisaties en mensen kunnen we een onderscheid maken tussen markt, overheid en de categorie “civil society” waaronder ook de corporaties vallen.

De relatie in de markt wordt gekenmerkt door ruilverhoudingen, vraag en aanbod, gekoppeld aan de overdracht van een passend geldbedrag. Hier is het individu *de klant*. Wanneer een vraag/aanbod-transactie niet bevalt, kan het principe gelden *voor jou een ander* vanuit zowel de aanbieder als de klant. Door de scheve verhouding tussen vraag en aanbod van woningen, is er vanuit de bewoner geen sprake van vrije keus. De bewoner woont in een woning en huurt de woning omdat hij een dak boven zijn hoofd wil en vaak niet omdat de corporatie als beste eruit springt.

Een individu komt de overheid tegen in de hoedanigheid van *burger*. Dit is een door rechten en plichten bepaalde relatie. Wanneer de plichten niet nagekomen worden confronteert de overheid de burger hiermee bijvoorbeeld in de vorm van een boete.

Met de burger/bewoner die de hal van een corporatie binnenstapt, is de relatie niet een van *voor jou een ander* en ook niet één van louter rechten en plichten. Het is voor een corporatie een brede en duurzame relatie. Breed in de zin dat het startpunt van de relatie een tamelijk centrale levensfunctie inhoudt, namelijk het wonen. Wonen is meer dan een dak boven het hoofd en vier muren om je heen. Daarom kijkt de corporatie niet meer op van huurders die zich melden met voorstellen voor wijkverbetering, een verwarde oudere- of een opstandige jongere huurder. Bij de corporatie komt het individu als mens met een eigen verhaal binnen.

In deze scriptie wordt gesproken over “*bewoner*”, waarmee de huurder en/of de particulier eigenaar bedoeld wordt.

Keicentrum meldt dat de volgende drie, elkaar versterkende motieven voor actief beleid ten aanzien van participatie, genoemd worden:

1. het draagvlak onder bewoners wordt vergroot.
2. vergroting c.q. honorering van betrokkenheid van bewoners bij hun wijk/buurt.
3. vergroting van de kwaliteit van plannen door uit te gaan van kennis, wensen, behoeften en problemen van de bewoners.

In *De zeven uitdagingen van bewonersparticipatie in herstructureringsoperaties* worden deze motieven bevestigd. Hierin wordt de praktische theorie, het van-onder-op denken, benadrukt. De achterliggende gedachte is dat de effectiviteit van de plannen toeneemt vanaf het moment dat bewoners betrokken zijn. Het initiatief in herstructureringswijken ligt in veel situaties eerder bij van-boven-af besluiten (gemeente, corporaties en projectontwikkelaars) dan bij van-onder-af (bewonersorganisaties, huurdersorganisaties of actiegroepen).

Ten tijde van de periode van stadsvernieuwing was er actief verzet en een actieve inbreng van onder-af. Er was immers veel sociaal kapitaal voorhanden zoals studenten in opleiding, architecten en juristencollectieven. Dit sociaal kapitaal bood weerwerk aan de plannenmakers.

²² Jong, F. de, 2007, SEV Essayreeks ‘Corporaties, eigenaardig volwaardig’, ‘Eigenaardige corporaties’

In de herstructureringswijken van nu, wonen veelal niet-, dan wel laag-opgeleiden. De wijken zijn sterk verkleurt en kampen met taalproblemen. Door verschillende etnische groepen is de onderlinge verbinding niet vanzelfsprekend en beperkt de solidariteit zich vooral tot de eigen groep. Hierdoor *lijkt* de conclusie op zijn plaats het voor corporaties gemakkelijker is om vaart te maken en minder/geen tijd te maken voor communicatie en participatie met en door bewoners, dan voorheen.

Of en op welke wijze de participatie vorm krijgt hangt mede af vanuit welke oriëntatie de herstructurering wordt ingezet.

In de jaren tachtig werden de nieuwe visies op aanpak van naoorlogse wijken in Rotterdam ontwikkeld. (Vrom, 2004). Klijn (1996) beschrijft in zijn proefschrift²³ drie oriëntaties.

- a. Onderhoudsoriëntatie.
- b. Voorraadoriëntatie.
- c. Woningmarktoriëntatie.

Klijn stelt dat alle herstructureringslocaties zich in principe voor de vraag gesteld weten welke oriëntatie te kiezen. In de volgende tabel wordt getoond welke actoren voor welke oriëntatie kiezen. Een en ander is aangegeven voor de situatie in Rotterdam (in 1996).

| | Onderhoudsoriëntatie | Voorraadoriëntatie | Woningmarktoriëntatie |
|--------------------------|---|---|---|
| Aard van probleem | Slechte kwaliteit voorraad | Slechte kwaliteit en eenzijdigheid voorraad | Slechte woningmarktpositie van voorraad |
| Doelgroepen | Zittende bewoners (vooral lage inkomens) | Vooral zittende bewoners (ook vasthouden bewoners met wat hogere inkomens) | Brede doelgroep, ook buiten de wijk (inclusief hogere inkomensgroepen) |
| Maatregelen | Accent op technische verbetering voorraad: <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoud en vooral (hoog niveau) renovatie • Geen sloop (alleen bij bouwkundig slechte panden) | Accent op aanpassing en differentiatie bestaande voorraad: <ul style="list-style-type: none"> • Gedifferentieerd pakket van verbeteringen • Eventueel sloop en/of nieuwbouw | Accent op vernieuwing en verandering samenstelling voorraad: <ul style="list-style-type: none"> • Variëren van voorraad naar prijs en kwaliteit (ook koop) • Zoeken naar toevoegingen |
| Organisatie | Bewoners, gemeente en eventueel corporatie | <ul style="list-style-type: none"> • Veel actoren bij betrekken (inclusief voorzieningen) • Grote rol van deelgemeenten en corporaties | <ul style="list-style-type: none"> • Prominentere rol verhuurders en marktpartijen • Gemeente meer op afstand |
| Aanhangers | Bewonersorganisaties | dienst volkshuisvesting, dienst stadsontwikkeling, projectcoördinatoren stadsvernieuwing, corporaties | <ul style="list-style-type: none"> • Bestuursdienst, wethouder, grondbedrijf en (later) corporaties. |

fig. 2.5.: Oriëntatie

Bewonersparticipatie heeft in de laatste decennia inhoud gekregen door concrete beleidsprogramma's van overheden, zoals stadsvernieuwing en het grote stedenbeleid.

In de loop der jaren hebben de ervaringen tot de volgende lessen geleid (Vrom, 2004). De lessen zijn in onderstaande tabel gekoppeld aan de elementen uit figuur 1.2.

²³ Klijn, E-H, 1996 "Regels en sturing in netwerken de invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken", in: Vrom, 2004

| | | |
|--------------|---|------------------------------------|
| les 1 | Laat bewonersparticipatie nooit uithollen tot een slogan of cliché Bewonersparticipatie is niet vanzelfsprekend! Voor elk project is het van belang te bepalen waarom participatie nodig is en welk doel het moet dienen. In hoeverre en wanneer, kunnen, willen en mogen bewoners meepraten? | Participatie |
| les 2 | Blijf letten op representativiteit Het probleem van representativiteit blijft opduiken. Namens wie praten de bewoners, wie is hun achterban? Vaak is maar een beperkt aantal mensen te mobiliseren. | Participatie |
| les 3 | Zowel voorspelbare als onvoorspelbare vormen van bewonersparticipatie zijn belangrijk Naast de bekende vaste inspraaktrajecten is interactieve beleidsvorming komen te staan. Deze vorm van participatie leidt tot verschillende vormen, bijvoorbeeld tribunalen, burgerforums, buurtpanels, ronde tafelgesprekken. De kern van deze vorm is dat de initiatief nemende partij (in deze de corporatie) zich niet in een bovengeschiede positie plaatst maar zichzelf ziet als een van de partijen. | Bedrijfsstijlen Participatie |
| les 4 | Let op kwaliteit en wat is kwaliteit? Voordat overgegaan wordt tot inspraak is het belangrijk te expliciteren op grond van welke kwaliteitsopvattingen men tot oordelen komt. Welke waarden domineren? Esthetische waarden of juist andere? Is het belangrijker dat het ontwerp tot stand komt door inbreng van de bewoners of is het belangrijk dat avant-garde architectuur een kans krijgt. | Strategisch voorraad- beleid |
| les 5 | Let op afschuifprocessen In herstructureringswijken is het juist belangrijk dat heldere keuzes worden gemaakt. Er moet een visie of standpunt op tafel gelegd worden, waardoor bewoners uitgedaagd worden mee te praten. | Bedrijfsstijl |
| les 6 | Personen maken verschil Een correctie op het denken dat participatie plaatsvindt in en door structuren en formele besluitvormingstrajecten en overlegmodellen is de gedachte dat voor een florerende bewonersparticipatie een goed leiderschap nodig is. Goed leiderschap inspireert en enthousiasmeert. In § 2.5. wordt ingegaan op competenties goed leiderschap van professionals. | Competenties |

Als aanvulling op bovenstaande lessen een toelichting op de interactieve beleidsvorming. In §1.5. is een tabel getoond met daarin verschillende standpunten ten opzichte van gewenste betrokkenheid door bewoners. Deze gradaties in betrokkenheid zijn terug te vinden in de klassieke participatieladder. Vertaald naar de relatie corporatie/bewoner en de situatie van een naoorlogse herstructureringswijk kan de volgende definitie gehanteerd worden:

het vroegtijdig betrekken van bewoners in de wijk bij de planvorming waarbij, in openheid en op basis van gelijkwaardigheid en onderling debat, problemen in kaart worden gebracht en oplossingen worden verkend die van invloed zijn op het uiteindelijke besluit.

De gradaties, informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren en meebeslissen komen terug in de volgende tabel, Hierbij zijn ook de gevolgen voor diverse elementen, zoals randvoorwaarden en status uitkomsten, per gradaties inzichtelijk gemaakt.

| Gradaties Elementen | Informereren | Raadplegen | Adviseren | Coproduceren | Meebeslissen |
|--------------------------------------|---|---|--|--|---|
| Fase in het beleidsproces | In een laat stadium: Als het bestuur grotendeels heeft bepaald | In een laat stadium: Bestuur laat belanghebbenden reageren op voornemens | In een vroeg stadium: Bestuur laat belanghebbenden de agenda meebepalen | In een vroeg stadium: Bestuur laat belanghebbenden de agenda meebepalen | In een vroeg stadium: Bestuur draagt het maken van beleid over aan belanghebbenden |
| Randvoorwaarden | Staat vast: door het bestuur bepaald | Staat vast: Door het bestuur bepaald. | Gebruikt als criteria voor toetsing | Komen in het proces tot stand | Worden niet vastgesteld door het bestuur |
| Beleidsproblemen | Staat vast: Door het bestuur bepaald | Staat vrij vast: Door het bestuur bepaald | Ideeën van stakeholders spelen volwaardige rol | Door het bestuur en belanghebbenden bepaald | Wordt door belanghebbenden bepaald |
| Oplossing | Staat vast: Door het bestuur bepaald | Staat vrij vast: door het bestuur bepaald | Ideeën belanghebbenden spelen volwaardige rol | Door bestuur en belanghebbenden bepaald | Wordt door belanghebbenden bepaald |
| Status uitkomsten | Geen gelegenheid voor belanghebbenden om input te leveren | Bestuur verbindt zich niet aan de uitkomsten uit het proces | In principe bindende uitkomsten, afwijken kan op basis van randvoorwaarden | Uitkomsten zijn bindend en worden onveranderd overgenomen door bestuur/ politiek | Bestuur of politiek hoeven uitkomsten niet te bekrachtigen, spontaan bindende werking |

figuur 2.6. Elementen interactief proces

Zoals hierboven te zien is, krijgt bewonersparticipatie een inhoudelijke rol in de gradaties adviseren, coproduceren en meebeslissen. Bij deze drie gradaties zijn randvoorwaarden, de beleidsproblemen en de oplossingen nog niet vastgesteld, maar hebben belanghebbenden een volwaardige rol of zijn zelfs bepalend. Een ieder kan zich voorstellen dat, wanneer fors ingegrepen wordt in de eigen woonsituatie, het prettig is (wellicht bijdraagt aan het draagvlak) wanneer de beslissende partijen, de door de bewoners aangeleverde input, meenemen en eventueel gemaakte plannen wijzigen.

Dat het maken van een keuze noodzakelijk is, wordt bevestigd in het WRR-rapport, “Vertrouwen in de buurt”²⁴. Dit rapport laat zien hoe sociaal kapitaal in een wijk ontstaat en groeit. Ook laat het zien wat de meest gewenste manier van betrokkenheid van professionals is. De samenwerking met burgers wordt als een belangrijke voorwaarde voor succes gekwalificeerd. Zij verwoorden hier het spanningsveld coproductie of opgelegd beleid (WRR, 2005).

Het rapport pleit voor een fundamentele bestuurlijke keuze. Het is óf de corporatieagenda, met daarna de vraag hoe bewoners erbij te betrekken, óf de agenda van bewoners die bepalend is, met daarna de vraag hoe de corporatie (en eventueel andere partijen) daaraan tegemoet kunnen komen.

De meest bepalende keuzes in een herstructureringsproces worden dus juist in het begin van het proces gemaakt. *“Juist dan is zinnig meedenken het meest waardevol voor bewoner en ontwikkelaar. En het vergroot het voor ons werk onmisbare draagvlak en commitment”*

²⁴ WRR, 2005 “vertrouwen in de buurt”

(L. Versteijlen)²⁵. Versteijlen, directeur Kristal-groep, projectontwikkelaar voor zes woningcorporaties, geeft een basisrecept voor participatie.

Dit basisrecept gaat uit van de volgende uitgangspunten:

1. In het begin van het proces
In het begin zijn aanpassingen ook nog mogelijk én omwille van draagvlak en commitment.
2. Toekomstgericht, dus met huidige én toekomstige bewoners
Vooraf de klanten leren kennen om met hen een aantrekkelijke woning in een aantrekkelijke omgeving te maken.
3. Een fijne woning is niet hetzelfde als fijn wonen
Verschil is de buurt; in de buurt moeten fysieke en sociale kwaliteiten elkaar versterken.
4. Synergie tussen experts
Samenwerking is elementair tussen bewoner en ontwerper. Dit vraagt om een kleinschalige, interactieve vorm van participatie en respect voor elkaars expertise.

Het uitgangspunt “in het begin van het proces” omdat aanpassingen nog mogelijk zijn, past op de participatieladder van adviseren, coproduceren en meebeslissen.

Meebeslissen is niet aan de orde omdat de corporatie altijd zelf als partij aan tafel blijft en niet het beleidmaken overdraagt aan de belanghebbenden. Wanneer de samenwerking interactief is, en elkaars expertise wordt dusdanig gerespecteerd dat er altijd een win-win-situatie uitkomt, is dit basisrecept zelfs te benoemen als coproduceren.

Coproducentchap krijgt ruimte, wanneer de corporatie stopt met de huurder te zien als alleen maar een klant. Bij coproducentchap worden huurders uitgedaagd tot samenwerking in plaats van gefaciliteerd, gemanipuleerd door aanbod van goede condities. De huurder wordt “bouwer aan de kwaliteit van de wijk”. De bewoner die bouwt aan de wijk, draagt bij aan leefbaarheid en kiest ervoor om in een bepaalde wijk te wonen en daar een goed leefklimaat op te bouwen. Dit heeft uiteraard een positieve uitstraling welke zich uiteindelijk zou kunnen vertalen in hogere huren en de wil om de woning te kopen. De bewoner wordt hiermee een investeerder voor de wijk van de corporatie.

2.5. Competenties van een procesmanager

In deze scriptie staat de procesmanager centraal. In de gehouden interviews kwamen diverse functies naar voren, zowel lijnmanagers als ook woordvoerders of vertegenwoordigers van de corporatie. Om het eenduidig te houden blijft hier de term procesmanager gehandhaafd. Hiermee wordt bedoeld de persoon die, vanuit de corporatie, het herstructureringsproces leidt en die zich beweegt op het tactisch(asset)niveau. In “Competenties van de procesmanager stedelijke vernieuwing” van de Stichting Kennis Transfer Bouw(KTB, 2006) geeft Inbo een onderscheid aan in werkzaamheden, instrumenten en benodigde capaciteiten bij project- en procesmanagement.

De volgende kenmerken/aandachtspunten zijn onderscheiden:

Projectmanager

Beheer
Afgebakend
Resultaatbericht
Haalbaarheid

Procesmanager

Regie
Context
Initiatief / Idee
Draagvlak

²⁵ Versteijlen, L., 2007, “Thuis in 2020, een kookboek voor woonprofessionals”, p.87

| | |
|-------------|---------------|
| Kwaliteit | Belangen |
| Tijd | Timing |
| Product | Doelen |
| Organisatie | Communicatie |
| Geld | Onderhandelen |
| Wilskracht | Sensitiviteit |
| Doener | Denker |
| Structuur | Netwerk |
| Daadkracht | Visie |
| Praktisch | Creatief |

Competenties, ofwel organisatierlevant gedrag, en gedragskenmerken zijn ingrediënten voor een door PIMedia (KTB, 2006) ontwikkeld competentiemodel. Naast gedragsvoorbeelden wordt ook een relatie gelegd met persoonskenmerken zoals intelligentie en persoonlijkheid. De competentiegebieden die gehanteerd worden, zijn:

| Competentiegebieden | Betrekking op: |
|----------------------------|---|
| Management en leidinggeven | Sturen, motiveren en ontwikkelen van mensen , inhoudelijk en op procesniveau |
| Ondernemen | Signaleren en benutten van kansen in de markt, het anticiperen op klantkwesties en het realiseren van klanttevredenheid en zakelijk voordeel. |
| Analyse en besluitvorming | Verzamelen, analyseren en wegen van gegevens en het nemen van weloverwogen besluiten. |
| Communicatie | Onderlinge interacties en communicatie , persoonlijk optreden en sociale vaardigheid. |
| Persoonlijk gedrag | Gedrag dat sterk gebonden is aan de geaardheid van mensen . |
| Motivatie | Gedrag dat grotendeels bepaald wordt door instelling en motivatie van individuen . |

bron: KTB, 2006

Niet alle competenties zijn even relevant voor de functie van procesmanager. In bovenstaand schema wordt, door gebruik van kleur, aangetoond hoe vaak het menselijke aspect een rol speelt in competenties. Het ontwikkelen van deze competenties vraagt meer dan bijvoorbeeld daadkracht of kennis.

Het kernkwadrant van Ofman:

Inbo plaatst de rol van procesmanager ook in het perspectief van kernkwaliteiten. Dit zijn eigenschappen die tot de kern van een persoon horen. Het zijn de specifieke eigenschappen die een persoon kenmerken.

In tegenstelling tot vaardigheden die aangeleerd zijn, zijn kernkwaliteiten dus aangeboren eigenschappen²⁶. De schaduwkant van de kernkwaliteit, de vervorming genoemd, of valkuil, is wanneer te veel van het goede wordt getoond. Teveel stabiliteit, geeft traagheid. In dit geval zou de uitdaging voor de persoon zijn om juist het positief tegenovergestelde van de valkuil te laten zien. Ingeval van stabiliteit kun je hierbij denken aan experimenteel. De kernkwaliteit en de uitdaging zijn aanvullende kwaliteiten. Tussen deze twee moet een balans gezocht worden. Het ontwikkelen van de uitdaging helpt te voorkomen dat men in zijn valkuil terechtkomt. Wanneer de persoon met teveel van zijn uitdaging geconfronteerd wordt, veelal verpersoonlijkt in een ander, komt de allergie boven. De stabiele persoon raakt geïrriteerd, gefrustreerd en gespannen,

²⁶ Ofman, D, 2008, www.wikipedia.org, "kwadrant van Ofman".

wanneer er tegenover hem een nogal onbezonnen persoon staat. Hij kan hier niets mee. En juist dan is de kans groot dat de stabiele persoon in de valkuil terechtkomt; dus trager wordt. Het zijn juist deze vervormingen van persoonlijke eigenschappen die tot op zekere hoogte wél aanpasbaar zijn.

Voorbeelden zijn:

| Kernkwaliteit | Valkuil | Allergie | Uitdaging |
|---------------|---------|------------------|---------------|
| stabiel | traag | onbezonnen | experimenteel |
| innovatief | zwevend | statisch en star | efficiënt |

Door de kernkwaliteiten in het kernkwadrantenmodel in kaart te brengen wordt men zich bewust van z'n eigen valkuilen. Dit inzicht kan helpen bij het creëren van maatschappelijk draagvlak. Het maakt de manager bewust van zijn allergieën. En wanneer hij de allergie in een ander (bewoner) tegenkomt, kan hij hier bewuster mee omgaan en de reactie daarop aanpassen. *“Als men zijn allergie in een ander tegenkomt ligt de valkuil op de loer”* (Ofman, 1992).

De volgende kernkwaliteiten, aangegeven door Inbo, zijn de belangrijkste voor de procesmanager, de projectmanager, de lijnmanager en de adviseur:

1. **Sensitiviteit**
2. **Denkkracht**
3. **Positie**
4. **Wilskracht**

Voor de procesmanager geldt dat de kwaliteit **sensitiviteit** de meest kritische factor is. In het model van Ofman ziet dit er als volgt uit:

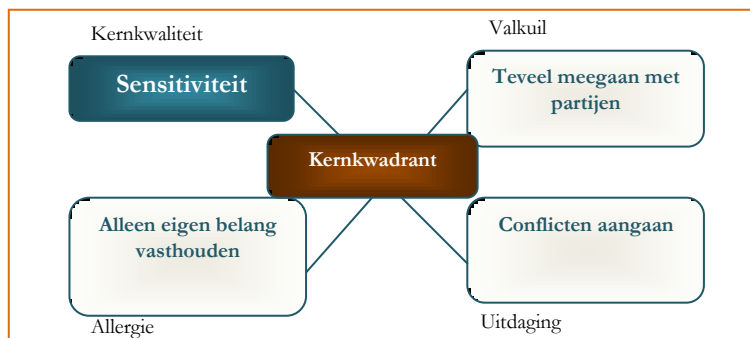


Fig. 2.6: www.empower-project.info/ofman.htm

Naast de kritische factor sensitiviteit geeft Stichting KTB meerdere competenties aan die belangrijk zijn voor een procesmanager. Deze competenties zijn volgens hen niet terug te vinden in één specifieke vooropleiding. Naast een toelichting op deze competenties wordt onderstaande tabel aangevuld met een aantal gedragskenmerken per competentie.

Voor werving en selectie (sollicitatiegesprekken) is het gemakkelijker te vragen naar gedragingen (bijvoorbeeld uit vorige betrekking) dan naar persoonskenmerken (is vaak niet concreet genoeg).

| Competentie | Gedragsskenmerk |
|---|---|
| <p><u>Sensitiviteit:</u> Nodig vanwege de dynamische context waarbinnen een procesmanager opereert. Hij moet draagvlak verkrijgen bij verschillende groepen en actoren, door zich bijvoorbeeld te verplaatsen in anderen. Door dit inleven kan hij argumenten aanvoeren die aansluiten bij de belevingswereld van de actoren. De sensitieve procesmanager is zich bewust van de effecten van zijn gedrag op anderen en weet hier, door metacommunicatie, mee om te gaan.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Toont zich bewust van zijn/haar gedrag op een ander ✓ Geeft tijdens gesprekken aandacht aan de goede sfeer en relatie ✓ Doorziet verschillende communicatieniveaus en kan daar tussen schakelen ✓ Herkent onuitgesproken gevoelens en maakt deze bespreekbaar ✓ Buigt (belangen)tegenstellingen om in samenwerkingsrelaties en win-win situaties |
| <p><u>Overtuigingskracht</u> Overtuigen door (be-)trekstijl. Gericht op beïnvloeden door houding in gesprekken en stimulerend optreden.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Let op reacties van zijn publiek en inhoud en volgorde van de boodschap plus argumentatie wordt hierop afgestemd ✓ Krachtig, vastberaden en boeiende indruk ✓ Weerlegt bezwaren en reageert alert |
| <p><u>Onderhandelen/Samenwerken:</u> Verbinden van partijen is de primaire focus van de procesmanager. Wanneer consensus niet haalbaar is, gaat de procesmanager constructief om met de dilemma's op het gebied van inhoud, macht, sfeer en flexibiliteit, waardoor middels geven en nemen bevredigende compromissen kunnen worden gesloten</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Streeft naar resultaat dat voor zichzelf en de onderhandelingspartner positief is ✓ Laat soms eigen uitgangspunten los om tot overeenstemming te komen ✓ Zoekt naar gemeenschappelijke belangen ✓ Verbindt partijen met elkaar ✓ Uit zich positief over prestaties van collega's. ✓ Vraagt expliciet om bijdragen van anderen ✓ Onderzoekt en maakt gebruik van kwaliteiten van anderen |
| <p><u>Communicatie:</u> Op inhoud en betrekkningsniveau communiceert de procesmanager helder en begrijpelijk.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Afgestemd op publiek ✓ Eenduidig ✓ Eventueel met hulpmiddelen/media |
| <p><u>Probleemoplossend en creativiteit:</u> Onderscheid kunnen maken tussen probleem, oorzaak en gevolg. Vanuit deze probleembenadering komen tot beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming. Via creatief denken oplossingen genereren die traditionele denkkaders overstijgen.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Onderscheidt hoofd- en bijzaken ✓ Kernachtig ✓ Analyseert kansen en bedreigingen ✓ Geeft scenario's van mogelijke oplossingen ✓ Doorbreekt bestaande denkkaders met originele ideeën en stimuleert hierdoor ook anderen ✓ Stelt bestaande zaken ter discussie, komt met alternatieven |
| <p><u>Resultaatgerichtheid</u> Focus ligt niet op een concreet, maar eerder een abstract doel. De procesmanager leeft met onzekerheid over het geformuleerde doel en de wijze waarop dit bereikt moet worden. Dit vraagt uithoudingsvermogen, geduld, flexibiliteit.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evalueert activiteiten op hun bijdrage aan doelen ✓ Spreekt aan op het nakomen van afspraken ✓ Benoemt na overleg altijd afspraken, conclusies en te bereiken resultaten |

Van bovenstaande competenties komen een aantal terug in de Mutual Gains Approach.²⁷ Mutual Gains Approach (MGA) is een onderhandelingsmethodiek op basis van consensus en is ontwikkeld door Harvard University/MIT (USA). De methodiek gaat uit van de achterliggende belangen die in een vraagstuk spelen en niet, zoals bij het onderhandelingsspel, een onderhandeling van standpunten.

²⁷ Provincie Noord-Brabant, "handleiding Mutual Gains Approach" in: www.brabant.nl

Goed ingezet, vergroot MGA de kans op een succesvolle uitwerking en uitvoering van het betreffende vraagstuk. Bij het aanpakken van een vraagstuk, bijvoorbeeld een probleemsituatie in de wijk, komen altijd de volgende vier aspecten aan bod:

- Integraal (3 p's van people, planet en profit)
- Interactief
- Breed draagvlak
- Gebieds- of ketengericht

De volgende stappen worden doorlopen:

1. **Voorbereiding**

Deze biedt inzicht in de belangen van de eigen organisatie en de belangen van andere betrokken partijen. In de voorbereiding worden ook de feiten verzameld die met het vraagstuk te maken hebben.

2. **Waarde creëren**

Brainstorming waarin alle mogelijke creatieve oplossingen geschetst worden.

3. **Waarde verdelen**

Kiezen voor de oplossingsrichting die de meeste waarde heeft voor alle betrokkenen. Dit resulteert vaak in een pakket met opties die verwoord zijn in een gezamenlijk gedragen uitvoeringsprogramma. Er is pas sprake van overeenstemming als elke belanghebbende vindt dat er meerwaarde voor de eigen organisatie (belangen) is gecreëerd.

4. **Uitvoeren**

Besluitvoering over uitvoeringsprogramma.

Wanneer een corporatie de mening is toegedaan dat alleen gezamenlijk met bewoners goede oplossingen gerealiseerd kunnen worden (en of zij die mening zijn toegedaan komt tot uiting in bedrijfsstijl, wijze van het vaststellen van het strategisch voorraadbeleid en visie op participatie) dan zou MGA een goede methode kunnen zijn om een onderhandelingsproces in te gaan met actoren in een bepaalde wijk, waaronder de bewoners.

De bij de participatie beschreven visie op de bewoner als bouwer/investeerder aan/in de wijk, (in plaats van klant of burger) past prima op de MGA. Deze gaat namelijk uit van het principe: *“Je kunt je eigen belang dienen door je in te spannen voor de belangen van anderen”*²⁸

Wanneer veel belanghebbenden betrokken zijn bij een project, kan de MGA aanpak tot goede resultaten leiden. Er wordt gezocht naar oplossingen waarmee alle belangen zijn gediend, Dit onder andere door zich steeds bewust te zijn van de belangen van de ander en daar oprechte interesse in te tonen. Ook kan het zogenaamde vergroten van de taart, dus het verruimen van het probleemveld zodat voor alle partijen winst valt te behalen, goede resultaten geven.

De kerncompetenties die vereist zijn bij MGA zijn empathie, sociale intelligentie, zorgvuldigheid, eerlijkheid, transparantie en gelaagd denken. Gelijkwaardigheid is de basis van de onderhandelingen, *“een arrogante opstelling is uit den boze”*.²⁹

De keren dat de corporaties, die ingrijpen in herstructureringswijken, onbetrouwbaar en arrogant worden genoemd, zijn ontelbaar. Alvorens te willen werken met MGA zal de corporatie oprecht geïnteresseerd moeten zijn in een gelijkwaardige samenwerking met de bewoner.

²⁸ SWINGH-SamenWerken in Groot Haaglanden, verslag workshop 4: “samenwerken aan je eigen belang”, 12 maart 2008, pag. 1

²⁹ SWINGH-SamenWerken in Groot Haaglanden, verslag workshop 4: “samenwerken aan je eigen belang”, 12 maart 2008, pag. 1

MGA is een goed instrument om coproducentschap gestalte te geven. Beide hebben in zich dat de partners een gelijkwaardige inbreng hebben en dat er respect is voor elkaars inbreng.

Een corporatie met de focus vooral op financieel rendement, zal niet zo snel de methode MGA gebruiken, vanwege de tijd die het vergt en het feit dat het vastgoed centraal staat en niet zozeer de belangen van andere partijen. Toch zou het goed zijn als ook dit type corporatie het gebruik ervan overweegt. Dit omdat de tijd en energie die in MGA gestoken wordt zich terugbetaald, omdat je er beroepsprocedures mee voorkomt³⁰

In dit theoretische hoofdstuk zijn verschillende theorieën behandeld. Deze zijn:

- Maatschappelijk draagvlak
- Maatschappelijk rendement
- Bedrijfsstijlen
- Strategisch voorraadbeleid
- Participatie
- Competenties van een procesmanager

In het volgende hoofdstuk worden deze onderdelen met elkaar verbonden en zal een hypothese geformuleerd worden, die als basis dient voor de praktijkstudie.

³⁰ SWINGH-SamenWerken in Groot Haaglanden, 2008, verslag workshop 4: “samenwerken aan je eigen belang”, Den Haag

HOOFDSTUK 3

Tussentijdse conclusies

3. Tussentijdse conclusies

3.1. Inleiding

In hoofdstuk 1 is het probleemveld geschetst, met van daaruit een specifieke probleem-, vraag- en doelstelling. In hoofdstuk 2 is door middel van literatuuronderzoek naar theorieën en visies gezocht die een bijdrage kunnen leveren tot meer inzicht in het antwoord op de vraagstelling.

In dit hoofdstuk worden de beschreven theorieën en visies met elkaar verbonden en gerelateerd aan de vraagstelling. Met andere woorden; van ieder afzonderlijk behandeld element wordt bepaald op welke wijze deze een bijdrage levert aan maatschappelijk draagvlak.

De vraagstelling luidde:

Welke instrumenten en competenties (input) van medewerkers moet de woningcorporatie, die geconfronteerd wordt met meervoudige problemen in een naaorlogse wijk, inzetten om een bij zittende bewoners gedragen herstructureringsproces in te gaan.

3.2. De theoretische elementen gerelateerd aan de vraagstelling

Maatschappelijk rendement:

Het inzicht geven van het maatschappelijk rendement aan bewoners in een herstructureringswijk is een dubbeltje op z'n kant. Met name bewoners uit een wijk, van wie het bestaan van een eigen huis (lees: leven) soms op het spel staat, zullen niet direct openstaan voor een hoger belang dan het eigen belang. Wanneer dit instrument wordt ingezet is het van belang in een vroeg stadium de bewoners te betrekken, of zelfs door henzelf het maatschappelijke belang te laten ontdekken, waardoor het mogelijk kan worden het eigen belang los te laten. Het vroegtijdig benaderen van bewoners is juist dán belangrijk, omdat bewoners dan de hete adem niet in hun nek voelen, en de ruimte hebben om mee te gaan in een creatief probleemoplossend proces.

Inzicht in maatschappelijk rendement is meer geschikt voor het creëren van politiek draagvlak of bij draagvlak bij toekomstige bewoners. Bij niet-direct betrokkenen (gedupeerden) kan het inzichtelijk maken van maatschappelijk rendement net dat duwtje geven dat nodig is om niet meer te twijfelen.

Bedrijfstijlen:

Hoewel de snelheid van ontwikkeling en experimenten kan afleiden van de kerntaak wonen, lijkt de bedrijfsstijl maatschappelijk innovator de meeste kans te hebben op maatschappelijk draagvlak. Deze bedrijfsstijl heeft in zich dat de eigen producten worden vernieuwd c.q. geoptimaliseerd. Maar de corporatie met deze bedrijfsstijl is ook actief gericht op signalen uit de maatschappij. Hierdoor kan draagvlak worden verkregen bij de huidige bewoners (zij krijgen te maken met verbetering van bezit) én bij toekomstige bewoners (door vernieuwende producten aan te bieden). De nauwkeurige monitoring die plaatsvindt op product en dienstverlening vraagt een actieve houding naar de bewoners(participatie). Dit biedt kansen voor het werken aan draagvlak, buiten de herstructureringsopgave om.

Strategisch voorraadbeleid

In hoofdstuk 2 is al aangegeven dat het OTB een manier van voorraadbeleid adviseert, waarin een kijk- en -vergelijk methode gehanteerd wordt tussen top-down en bottom-up. Ook hier is sprake van vroegtijdige betrokkenheid van bewoners, wanneer men kiest voor een vergelijking met een door bewoners opgestelde waardering van de buurt/complex.

Wanneer hiervoor gekozen wordt, raakt de bewoner zich ook bewust van de andere (dan zijn eigen-) belangen en overwegingen bij het besluiten van het label.

Het verdient ook aanbeveling om de weging van elementen dusdanig te doen dat de sociale functie van een buurt een zwaarwegende factor is in het besluit. De sociale functie (leefbaarheid) wordt namelijk 24 uur per dag beleefd door de bewoners, de gebruikers, de klanten. En hoewel het wellicht niet concreet in Euro's uit te drukken op korte termijn; Een prettig woon- en leefklimaat heeft een positief effect op de marktpositie. Ook zal minder mutatie plaatsvinden als mensen goed wonen en kansen hebben binnen de wijk, waardoor binding met de wijk ontstaat. Hier komt ook de primaire focus op maatschappelijk rendement naar voren. Immers, bij weinig tot geen mutatie vindt ook geen harmonisatie van de huurprijs, of mogelijke verkoop van de woning plaats. De directe financiële prestatie zal hier achterblijven op de andere elementen.

Participatie:

Bij meerdere elementen blijkt dat het vroegtijdig betrekken van bewoners bij de buurt/wijk van groot belang is bij herstructureringsplannen. Qua timing is het dus aan te bevelen de bewoners al in de planvormingfase te betrekken. Bijeenkomsten en communicatie over de inhoud moeten wel bewust gekozen worden, zodat er geen onduidelijkheid bestaat over de status van de bespreking. Zeker wanneer een corporatie kiest voor vroegtijdig betrekken van bewoners, terwijl bewoners gewend zijn om pas informatie te krijgen wanneer de besluiten zijn genomen, is het belangrijk helder te zijn in de verwachtingen. Als men bewoners ziet als coproducten (zie elementen interactief proces) zal dit bijdragen aan het draagvlak. Vanuit deze visie op participatie zijn bewoners betrokken bij het bepalen van het probleem én het bepalen van de oplossing.

De bij competenties van de procesmanager beschreven methode Mutual Gains Approach is een goede methode om dit coproductenschap gestalte te geven. Doordat gestreefd wordt naar een voor alle partijen meerwaarde gevende oplossing, kunnen bewoners vertrouwen krijgen in de invloed die zij hebben op het proces en daarmee het plan gaan dragen.

Het lijkt mogelijk dat dit coproductenschap binnen de gekozen stijl maatschappelijk innovator kan werken, omdat bij deze bedrijfsstijl juist al sprake is van een nauwkeurige monitoring.

Competenties van de procesmanager

Om ervoor te zorgen dat de maatschappelijk innovatieve corporatie vroegtijdig bewoners als coproducten betreft in een herstructureringsproces, moet de ingezette procesmanager een aantal competenties bezitten. Maatschappelijk draagvlak is een gevolg van acties van de corporatie. Om te kunnen bepalen welke aspecten draagvlak creëren bij een bepaalde groep bewoners, is het noodzakelijk dat de procesmanager zich kan inleven. De kernkwaliteit sensitiviteit wordt dan ook met nadruk onderschreven als zijnde de kritische kwaliteit van een procesmanager in een herstructureringsproces. Deze procesmanager zal echter ook tegen een organisatie, die snel en experimenteel is, moeten kunnen volhouden dat een herstructureringsproces, vormgegeven door de MGA-methodiek, geen van te voren vastgesteld resultaat zal geven, maar dat de tijd en de interactie een (creatieve) draai kunnen geven aan de gekozen oplossingsrichting.

Samenhang tussen elementen die maatschappelijk draagvlak beïnvloeden

De bedrijfsstijl is bepalend voor het strategisch voorraadbeleid te beginnen bij de constatering of de focus ligt op maatschappelijk rendement of financieel rendement. Maar ook vraagt elke bedrijfsstijl andere competenties van medewerkers en is de visie op participatie ook een gevolg van de bedrijfsstijl. De onderlinge samenhang wordt in onderstaande tabel, met de bedrijfsstijlen van Gruis als vertrekpunt, in beeld gebracht.

| Elementen Bedrijfsstijlen | Strategisch voorraadbeleid | Participatie | Competenties (Sensitiviteit, denkkracht, wilskracht, positie) |
|--|--|--|---|
| Sociale woningbeheerder | Gericht op goed beheer en stabiel pro- duct. Route voorna- melijk intern, gericht op stabiliteit. Transparante commu- nicatie over beleid. Besluitvorming: <i>Pak de klappers</i> | Raadplegen Wil weten of huurders tevreden zijn. Partici- patie is geregeld in een vastgestelde structuur. | Sensitiviteit Verder: stabiliteit |
| Sociale woningbelegger | Passief behoud. Stabiele prijs/kwaliteitsverhou- ding, gericht op vermogensgroei Besluitvorming: <i>Op basis van portfoliomanagement</i> | Informereren Gericht op eigen (langzame) groei van het bedrijf, dus geen direct belang bij een actief participatie- beleid. Houdt bewoners tevreden door betaalbare huren en stabiele kwaliteit. | Wilskracht Positie Verder: financieel inzicht, stabiliteit. |
| Maatschappelijk innovator | Dynamisch en gericht op de differentiatie in kwaliteit en betaalbaarheid. Besluitvorming: <i>Kijk en vergelijkmethode.</i> | Adviseren Waar mogelijk: coproduceren Afhankelijk van de opgave. Wanneer de innovatie grote gevolgen heeft voor bewoners is intensieve participatie noodzakelijk. | Sensitiviteit: Verder: flexibiliteit, situationeel kunnen handelen, gedrevenheid/passie ondernemend |
| Maatschappelijke vastgoedonder- nemer | Vanuit financiële overweging wordt besluit genomen. Besluitvorming: <i>De baas beslist</i> | Informereren Wordt niet/nauwelijks geïnitieerd vanuit de corporatie. Binnen wettelijke kaders. | Denkkracht Positie Wilskracht Verder: flexibiliteit financieel inzicht doelgerichtheid resultaatgericht |

Figuur 2.7.: Samenhang elementen maatschappelijk draagvlak

HOOFDSTUK 4

Praktijkonderzoek

4. Praktijkonderzoek

4.1. Inleiding

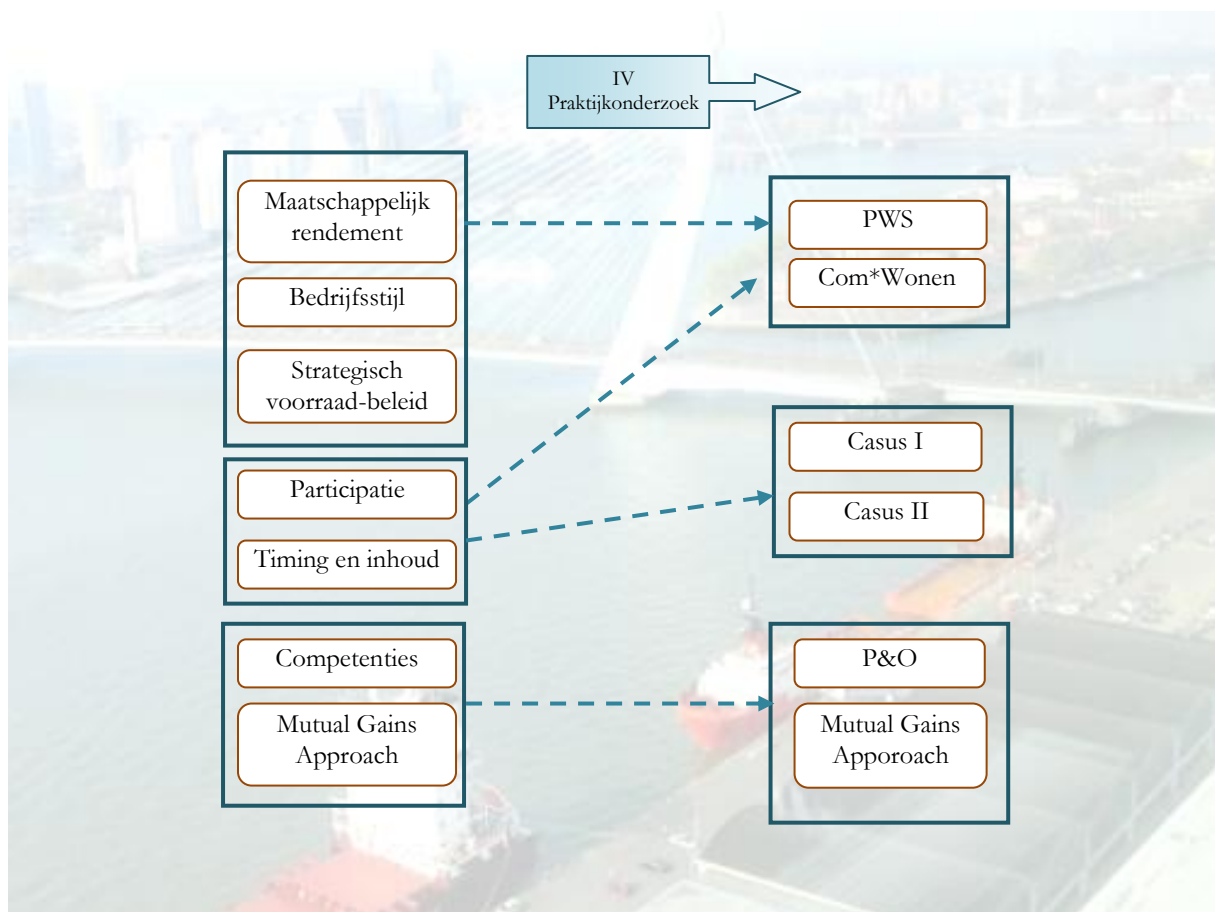
Het praktijkonderzoek vindt plaats in twee wijken waarin een corporatie een herstructureringsproces in gang zet of wil zetten. De wijken zijn geselecteerd op basis van de mate van maatschappelijk draagvlak. Bij één wijk is dit niet aanwezig en is er sprake van weerstand en zitten de bewoners(groep) en de corporatie in een impasse; Vreewijk – Com*wonen. Bij de andere wijk is het proces goed verlopen aldus bewonersorganisaties en corporatie en zijn plannen gedeeld en gedragen; Schiebroek - PWS.

De twee corporaties die gekozen zijn, Patrimonium Woningstichting en Com*wonen, opereren beide in Rotterdam. Van beide corporaties wordt indien mogelijk, vanuit ondernemingsplan, het jaarplan of andere door de corporatie beschreven ambities, de hoofdonderwerpen van deze scriptie beschreven, te weten:

- Bedrijfsstijl
- Strategisch voorraadbeleid
- Visie op participatie
- Competenties van de procesmanager.

De beperking van dit onderzoek zit in het feit dat maar twee casestudies zijn gedaan. Echter, aangezien de twee cases zodanig verschillen in bedrijfsstijl en de wijze van werken in herstructureringswijken, kunnen de hypothesen die gesteld zijn in het voorgaande hoofdstuk getoetst worden.

Het praktijkonderzoek in schema:



4.2. Com*Wonen

Onderstaande omschrijving van de organisatie en de casus is een samenvoeging van informatie uit websites, brochures en interviews met medewerkers van de corporatie, te weten directie productie, manager strategisch beleid en een personeelsadviseur.

In hoofdstuk 5 volgt een vergelijking van de theorie, de gestelde hypothese en de praktijk.

Missie

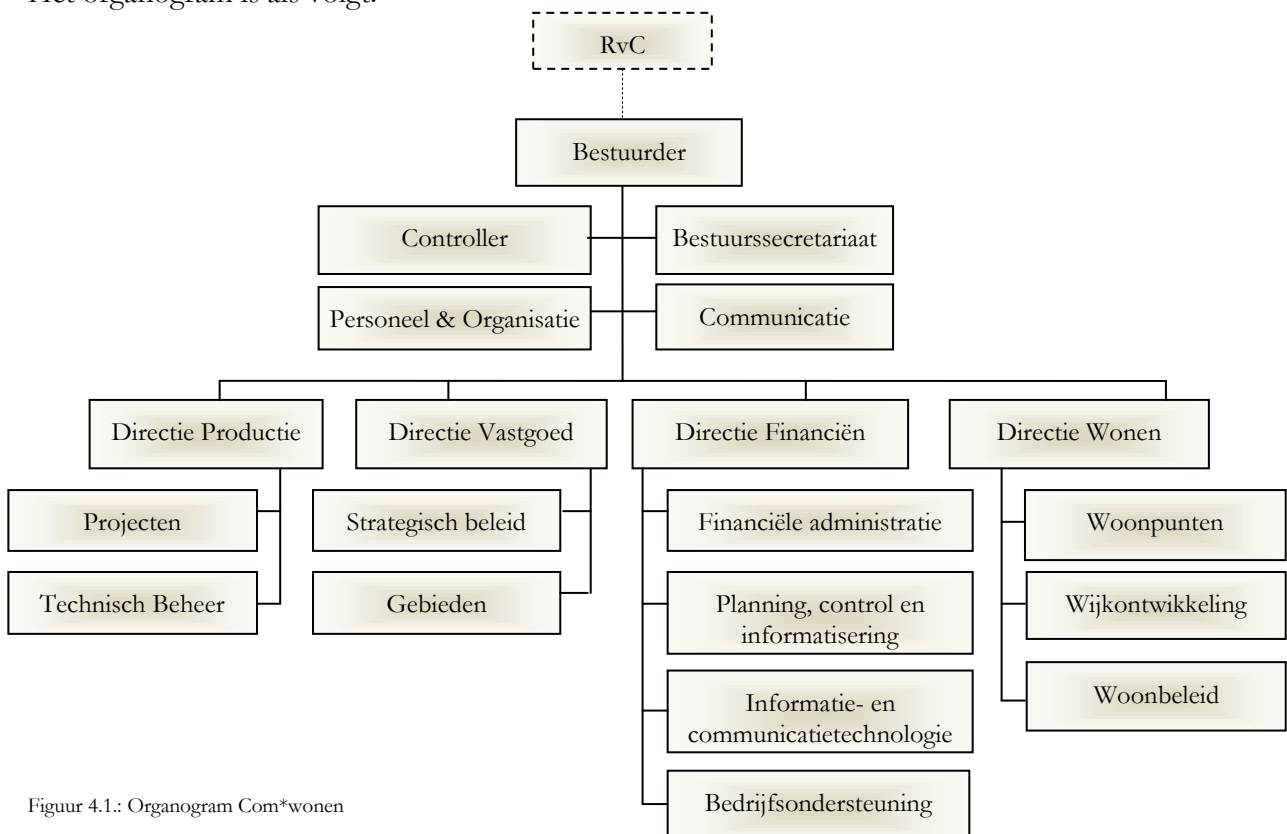
Kern van de missie is wijk-kracht. Hieronder wordt verstaan het besef dat weerbare en gezonde wijken pas ontstaan als er sprake is van vitale verbindingen en netwerken. Wijkkracht leidt tot zelfsturing op wijkniveau. De totale organisatie is zich door deze term meer bewust van de doelstelling van Com*wonen. Door differentiatie in het woningbezit aan te brengen, wil Com*wonen door meer kwaliteit, bewoners binden aan de wijk.

Organisatie³¹

Na een fusie van drie woningcorporaties, Woningpartners, de Combinatie en VL Wonen (Vreewijk Lombardijen) is Com*wonen in 2003 ontstaan. Haar bezit (plusminus 31.000 woningen) is verdeeld over Barendrecht, Capelle a/d IJssel en Rotterdam.

De organisatie van Com*wonen kent 353 fte's. Deze zijn over vier directies verdeeld. De vier afdelingen zijn vastgoed, wonen, financiën en productie.

Het organogram is als volgt:



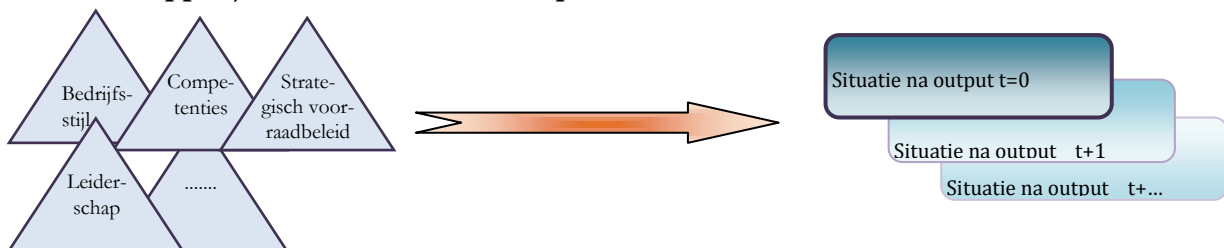
Figuur 4.1.: Organogram Com*wonen

De gebiedsontwikkeling, en daarmee de herstructurering van de naoorlogse wijken vindt op strategisch niveau plaats binnen de afdeling vastgoed.

³¹ Schellen, K., 2003, "de nieuwe corporatie" – De toekomst van woningcorporaties binnen integrale gebiedsontwikkeling

Spil (en regisseur) binnen de gebiedsontwikkeling zijn de vier gebiedsmanagers, drie opereren onder de directie vastgoed, in noord, oost en zuid en een vierde in zorg en welzijn. De gebiedsmanagers zijn verantwoordelijk voor verschillende delen van het totaalbezit van Com*wonen. De portfoliomanagers (managers woonpunten, wijkontwikkeling en woonbeleid), worden betrokken bij de stedelijke gebiedsontwikkeling. Plannen en beleid worden met hen geïnitieerd en vormgegeven. Operationeel worden de plannen op de afdeling projectontwikkeling binnen de directie productie. Hier zijn projectmanagers verantwoordelijk voor de ontwikkeling van diverse deelprojecten.

Maatschappelijk rendement: Invloed op outcome



Com*wonen is zich bewust van de relatie tussen input en outcome. Zij zijn van mening dat de bedrijfsstijl (input) van waaruit zij opereren, van invloed is op het maatschappelijk draagvlak (outcome). Dit is niet altijd een positieve relatie aangezien bewoners in een wijk waar gesloopt moet worden, eerder belang lijken te hebben bij de bedrijfsstijl sociaal woningbeheerder, waarbij ontwikkelingen met terughoudendheid worden aangegaan of alleen betrekking hebben op huidig werkterrein.

Wanneer een corporatie een (bedrijfsstijl-)keuze maakt, dat *niet* in het belang is van de huidige bewoners, is het zaak meer aandacht te besteden aan de throughput, dus *de wijze waarop* de ontwikkelingen worden ingezet. Hierbij valt te denken aan de participatie van bewoners in de ontwikkelingen, het helder formuleren van de kaders waarover de huidige bewoners kunnen meedenken/adviseren. Ook ziet Com*wonen in dat de competenties van de vertegenwoordiger/woordvoerder van de corporatie van cruciaal belang zijn en de invloed van de mening van het leiderschap, ingeval van Com*wonen de bestuurder, zeer groot. De mening van de bestuurder komt tot uitdrukking in het besluitvormingsproces van het strategisch voorraadbeleid. Over competenties wordt later in deze paragraaf meer geschreven.

Bedrijfsstijl en strategisch voorraadbeleid:

Com*wonen noemt zich een vastgoedbedrijf met sociaal organiserend vermogen werkend vanuit een samenhangende en integrale visie op de wijk en vanuit een bredere kijk op woonomgeving, dienstverlening en toekomstkansen van wijken. Zij gaat uit van de positieve krachten die al in een wijk bestaan, zoals de kracht van bewoners, de ondernemers, lokale organisaties en (deel)gemeenten. Com*wonen vindt het belangrijk dat iedereen die dat wil in zijn eigen wijk of woning oud kan worden. Daarom breidt zij haar woningaanbod actief uit en ontwikkelt nieuwe woonvormen om voldoende geschikte woningen beschikbaar te hebben, ook voor bijzondere doelgroepen en met oog voor de verschillen van de mens (zorgbehoefte, culturele achtergrond, wensen).

Com*wonen herkent zich in twee bedrijfsstijlen In de “Strategische Agenda 2007-2010” spreekt zij van “*een goed evenwicht tussen onze rol als maatschappelijk ondernemer in de volksbuisvesting en onze rol als vastgoedbedrijf*”.

De nadruk ligt volgens Com*wonen echter op maatschappelijk innovator. Er worden twee lijnen gevolgd; de harde en de zachte lijn, te vertalen in de financiële en de maatschappelijke kant van de matrix bedrijfsstijlen. Bij de corporatie is duidelijk dat achter het sociale gezicht een financieel

plaatje ligt. Vergeleken bij het bedrijfsleven, waar financieel rendement een primaire focus is, is dit bij de corporatie minder het geval, maar is wel in een opgaande lijn merkbaar. De bedrijfsstijl maatschappelijk innovator uit zich in een actieve houding ten opzichte van maatschappelijke ontwikkelingen en het inzetten van veranderingen in de sector. Com*wonen werkt naar een gedifferentieerde woningvoorraad in kwaliteit en betaalbaarheid. Com*wonen is tevreden met deze bedrijfsstijl en draagt deze ook uit.

Com*wonen meent dat voor bewoners in een herstructureringswijk, die naar tevredenheid wonen, en dus ongevraagd met verhuizen te maken krijgen, liever de sociale woningbeheerder in hun corporatie zouden zien. Hoewel Com*wonen een goed en betaalbaar product wil garanderen, zijn de door Gruis beschreven activiteiten behorend bij de sociale woningbeheerder, te mager om de hogere maatschappelijke ambities waar te maken. Maar ook de technische staat van de woning leent zich niet voor doorexploiteren zonder ingrijpen, wanneer een levensduur van 50 jaar is bereikt. Iedere 50 jaar wordt voor een woning (waar dan ook, hoe dan ook) bepaald of, en welke ingrepen gepleegd moeten worden om een volgende periode van 50 jaar in te kunnen.

Het strategisch voorraadbeleid bij Com*wonen wordt geleid door het financiële rendement.

Voorbeeld: het nieuw bouwen van (duurdere) woningen is (financieel) onrendabel. Toch wordt hiervoor gekozen en wel om de reden dat deze nieuwbouw waarde creëert voor de omringende buurt. Bij het uitpanden van deze omringende woningen, wordt hierdoor winst gemaakt op de waarde van de woningen. Vanuit het stedelijk (maatschappelijk) doel, differentiatie aanbrengen in kwaliteit en betaalbaarheid, wordt daarnaast ook het financiële rendement gediend. Met name in wijken waar veel omringend bezit ook van de corporatie is heeft het financieel positief effect op lange termijn.

Naast de financiële kracht merkt Com*wonen ook de (nationale) politieke invloed op het voorraadbeleid. Eerst de stadsvernieuwing, een beleid de stad te vernieuwen met de mensen die er wonen, nu de herstructurering, waar de factor economie toegevoegd is, en nu ook andere sociale aspecten zoals in de Vogelaarwijken. Alles gericht op het binnenhouden en -halen van hogere inkomens. Ook speelt lokale politiek een grote rol. Wanneer plannen niet gedragen worden door de (deel-)gemeenteraad, zullen weerstandsgroepen deze wegen aangrijpen om kracht bij te zetten aan het protest. In de case Vreewijk, waarover straks meer, speelt dit ook een rol. Ook komt aan de orde of de snelheid waarmee in Vreewijk de ontwikkeling is ingezet, niet mede verantwoordelijk is voor de weerstand tegen deze ontwikkelingen of dat met name (gebrek aan-) communicatie de grootste veroorzaker is van de impasse waarin de bewoners en Com*wonen verkeren.

Het strategisch voorraadbeleid wordt, door de directie vastgoed bepaald vanuit de in de theorie genoemde elementen. Com*wonen speelt in op de *markt* door te bouwen voor mensen die juist in bepaalde wijken willen blijven/wonen en houdt rekening met familiebanden die bestaan en uitgebreid worden. Verder kijkt zij op complexniveau de *bouwtechnische kwaliteit* en de *sociale functie*, bijvoorbeeld het cultureel goed. De *financiële prestaties* zijn veelal leidend in het labelen van bezit.

“Als maatschappelijk ondernemer balanceren wij voortdurend tussen onze maatschappelijke rol en het feit dat we een goed presterende, efficiënte vastgoedonderneming moeten zijn waar financiële continuïteit voorop staat” (Com*wonen, 2007).

Het strategisch voorraadbeleid wordt aangestuurd vanuit portfolioniveau. De invloed van de rayons (de wijkpunten) binnen de organisatie is zwak. Hierdoor is het de vraag of bijvoorbeeld een minder hard feit van het strategisch voorraadbeleid (sociale functie) wel voldoende vertegenwoordigd is in de discussie rond de labeling.

Het tactisch niveau dient ervoor om strategische plannen van vastgoed te implementeren in projecten op operationeel niveau. Op dit niveau worden de plannen verder ontwikkeld binnen de directie productie (afdeling projectontwikkeling).

“.....Oms vastgoedbeleid gaat verder dan de komende vier jaar. Wie kiezen de komende tien jaar voor een ambitieus en evenwichtig bouw- en investeringsprogramma. Onze totale woningvoorraad labelden we als volgt:

- 76% doorexploiteren
- 11% verkopen
- 8% slopen
- 5% herbezinnen.....”³²

Specifiek voor herstructureringswijken: meer koopwoningen bouwen in Rotterdamse achterstandswijken. Hierdoor versterkt het toekomstperspectief van die wijk door een gevarieerder woningvoorraad en een veelzijdige bevolking. Het accent legt Com*wonen op het bouwen van koopwoningen in herstructureringswijken. “Dat doen we graag, omdat we dat, maatschappelijk gezien, nodig vinden” (Com*wonen, 2007).

Participatie:

Bij herstructureringsopgaven worden huidige bewoners betrokken bij de ontwikkelingen, in die zin dat zij inspraakmogelijkheden hebben in de initiatieffase. In geen geval zal er sprake zijn van meebeslissen en er wordt geen convenant gesloten met bewoners(organisaties). “Dat betekent niet dat wij alle beslissingen in overleg nemen, maar wel zo mogelijk na overleg”³³. In de tabel “elementen interactief proces” valt een dergelijke participatieopvatting onder “raadplegen”.

Hoe participatie in de herstructurering van Vreewijk is vormgegeven, wordt beschreven bij de casusbeschrijving. Com*wonen zegt de participatie hiertoe af te stemmen op de wensen van de bewoners. In de ene wijk worden terugkeergaranties gegeven. Maar wanneer bewoners hier niet naar vragen, is hier geen sprake van.

Competenties

Com*wonen werft alle medewerkers op basis van kennis, maar ook op basis van vier competenties, te weten:³⁴

| | |
|-------------------|---|
| Denkkracht | Hij of zij vernieuwt en is creatief in het zoeken naar mogelijkheden om middelen en producten optimaal in te zetten. Hij of zij toont overzicht, kan hoofd- en bijzaken onderscheiden en is in staat verbanden te leggen. Hij of zij neemt weloverwogen risico's en houdt rekening met de gevolgen van de eigen beslissingen voor de organisatie en de klant. |
| Daadkracht | Hij of zij signaleert kansen vanuit het perspectief van (Com*wonen] en handelt daarnaar. Hij of zij toont initiatief, toont zich besluitvaardig en verricht die inspanning die nodig is om vooraf geformuleerde doelen te bereiken. Hij of zij stelt prioriteiten, plant, delegeert en organiseert. Hij of zij voert werkzaamheden gestructureerd uit en bewaakt de voortgang en de afronding van het proces. |
| Wij-kracht | Hij of zij gaat de interactie met anderen op gepaste wijze aan en creëert een effectieve gespreksrelatie. Hij of zij wint op adequate wijze informatie in. Hij of zij kan mensen relatiegericht beïnvloeden, samenwerkingsverbanden tot stand brengen en vertrouwen wekken. Hij of zij doet dat op basis van transparantie, openheid en professionaliteit. |

³² Com*wonen, 2007, “Com*wonen met hart en ziel, de strategische agenda van Com*wonen voor 2007-2010”, blz. 5

³³ Com*wonen, 2007, “Com*wonen met hart en ziel, de strategische agenda van Com*wonen voor 2007-2010”, blz. 34

³⁴ Com*wonen, 2008, Doelstellingengesprek van een medewerker, prestatie-indicatoren

| | |
|---------------------------|---|
| Overtuigingskracht | Hij of zij neemt de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen. Hij of zij handhaaft algemeen aanvaarde maatschappelijke normen en toont zich integer. Hij of zij blijft doelmatig handelen door zich adequaat aan te passen aan veranderende omstandigheden. Hij of zij beïnvloedt door persoonlijke overtuigingskracht, enthousiasme en inzet. Hij of zij brengt een boodschap duidelijk en begrijpelijk over. Hij of zij weet waar hij of zij voor staat in de functie en handelt daarnaar, kan met stress omgaan en kan zichzelf managen. |
|---------------------------|---|

Deze competenties worden vertaald naar de functie en in persoonlijke gesprekken met de medewerker zelf worden persoonlijke doelen op deze competenties opgesteld.

Als voorbeeld:

Van de manager gebied wordt bij Wij-kracht gevraagd:

- “Verbindingsofficier”
- Is zeer actief in samenwerking
- Communiqueert open en transparant
- Is bereid de problemen gezamenlijk op te lossen.³⁵

Deze gedragskenmerken komen voor een deel overeen met de in de theorie genoemde gedragskenmerken van de (cruciale) competentie sensitiviteit. Denk hierbij aan:

- Buigt (belangen)tegenstellingen om in samenwerkingsrelaties en win-win situaties.
- Doorziet verschillende communicatieniveaus en kan daar tussen schakelen
- Geeft tijdens gesprekken aandacht aan de goede sfeer en relatie

Ondanks dat de selectie op deze wijze plaatsvindt, is het moeilijk om de juiste mensen binnen te krijgen. Hier speelt ook mee dat de sollicitanten voor een commissie komen die bestaat uit mensen uit de organisatie, die niet altijd zelf oog hebben voor de gevraagde competenties. Het vraagt ervaring maar vooral ook inzicht en zelfs dezelfde competenties om kandidaten op de geëiste competenties te werven.

Niet alleen persoonlijke eigenschappen zijn belangrijk ingeval van communicatie naar bewoners; ook kennis van zaken van de vertegenwoordiger/woordvoerder is een niet te onderschatten element. Wanneer ingrepen gepland zijn vanuit de technische staat van de woning(en) dan is het belangrijk dat de bewoners dit horen van en uitgelegd krijgen door een persoon die verstand van zaken heeft. Deze persoon moet zijn kennis met geduld en schakelend naar het niveau van de andere partij kunnen overbrengen, met de juiste overtuigingskracht én met de kunde om in te springen op vragen van allerlei orde. Dit vraagt, voorafgaand aan het labelen van vastgoed, een goede afweging waarop voor een wijk, een buurt of een complex een bepaalde keuze gemaakt wordt. Een eenzijdige (technische) keuze gaat voorbij aan dat wat voor bewoners soms het belangrijkste is; de sociale functie van een wijk/buurt/complex. Wanneer hierover met gelijkwaardige inbreng binnen de corporatie over gediscussieerd is, kan de woordvoerder ook, juist door een transparante communicatie, hierover zijn keuzes motiveren. Wanneer de vertegenwoordiger/woordvoerder niet zelf over de kennis beschikt, is het uiteraard zinvol om de juiste personen uit de organisatie hiervoor mee te nemen. Het is het zelfinzicht in eigen competenties dat maakt dat de juiste personen aan tafel komen tijdens de contactmomenten met bewoners/partijen.

³⁵ Com*wonen, 2008, functieomschrijving Manager Gebied

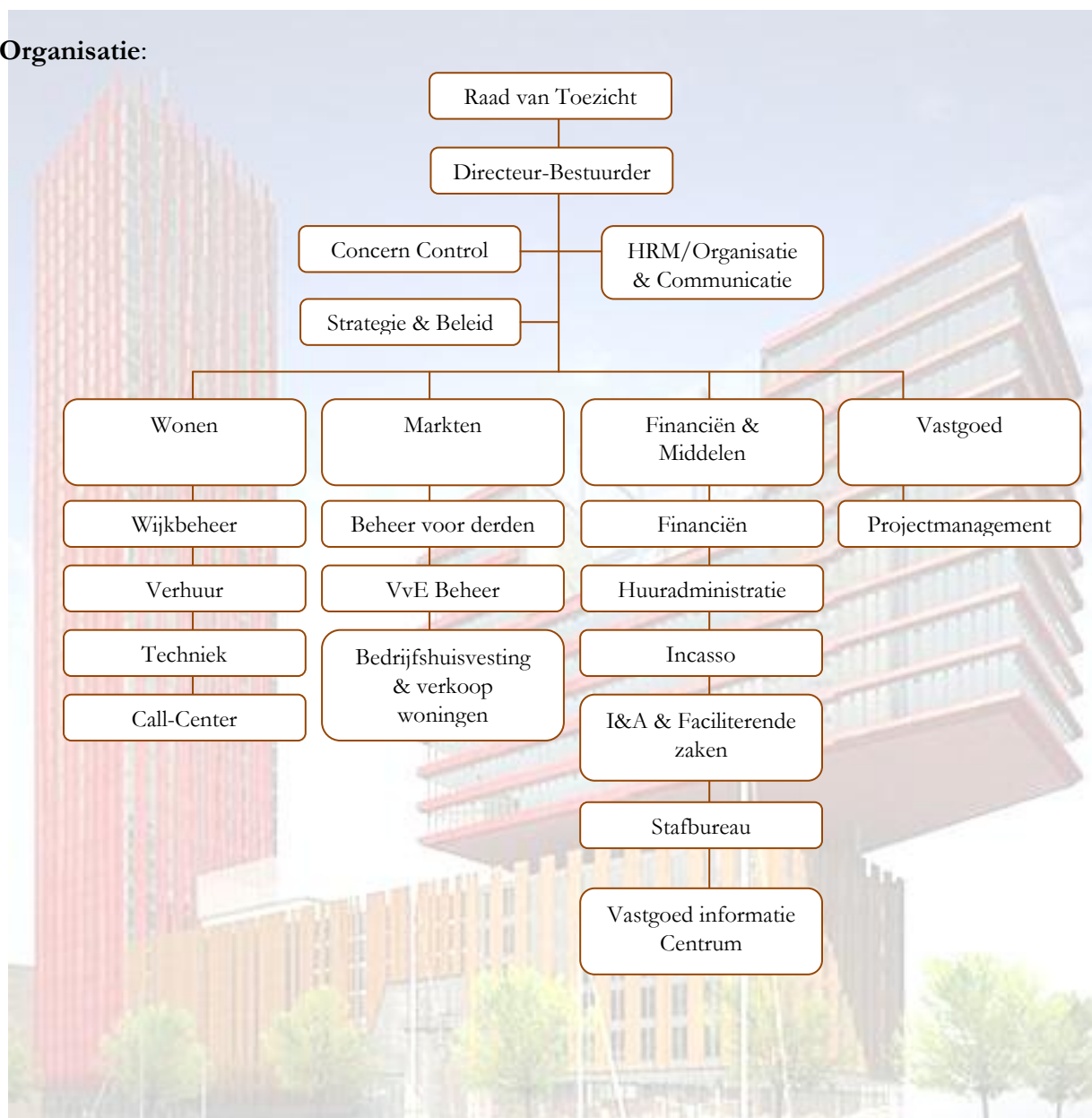
4.3. Patrimonium Woningstichting (PWS)

Onderstaande omschrijving van de organisatie en de casus is een samenvoeging van informatie uit websites, brochures en interviews met medewerkers van de corporatie, te weten manager strategie & beleid, manager programmabureau, en een personeelsadviseur (HRM).

Missie:

PWS is een maatschappelijk ondernemende woningcorporatie. Zij richt zich op een hoge kwaliteit van wonen in de stadsregio Rotterdam. De minst draagkrachtigen staan voorop, maar PWS zet zich ook in voor andere doelgroepen. PWS werkt klantgericht, professioneel, resultaatgericht, transparant en integer. Mensen werken er met plezier.³⁶

Organisatie:



Figuur 4.2.: Organogram PWS

³⁶ PWS, 2007, "sterker naar de toekomst", ondernemingsplan 2007 tot 2010 – interne versie-

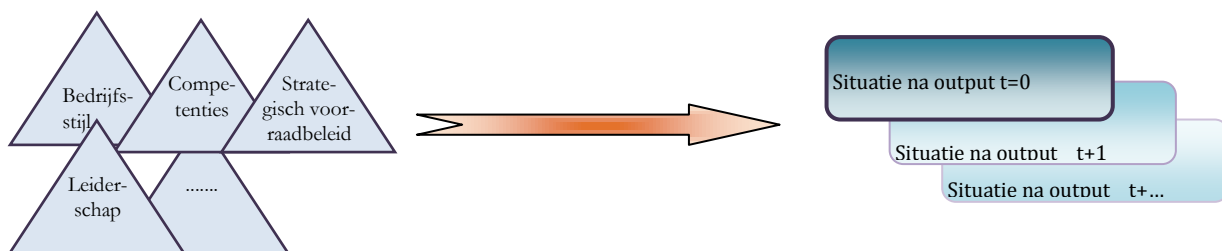
Identiteit:

De gewenste identiteit en de strategische opgaven die PWS voor ogen heeft en zich tot doel stellen zijn gericht op:

- De klant
- Het aanbod
- Maatschappelijk investeren
- Integriteit en cultuur
- Financiële spankracht en control
- Risicomanagement
- Organisatie

Gewenst imago: *“Goed voor Rotterdam, dichtbij, benaderbaar, ondernemend, vernieuwend, betrouwbaar, financieel solide en integer”* (PWS, 2007)

Maatschappelijk rendement: Invloed op outcome



PWS ziet inderdaad een verbinding tussen de input en de outcome. Men ziet hierbij zeker de bedrijfsstijl en het voorraadbeleid, maar vooral de competenties van de vertegenwoordiger én de visie op participatie als bepalende factor. Gebrek aan maatschappelijk draagvlak is voor PWS geen groot probleem. PW stuit niet op weerstand die niet te beïnvloeden is, ook niet daar waar gesloopt wordt. PWS denkt zelf dat dit te danken is aan de wijze waarop gecommuniceerd wordt met bewoners. Dit komt vooral terug in de missie genoemde kernwaarden van PWS, namelijk:

- Klantgericht
- Professioneel
- Resultaatgericht
- Integer
- Transparant

Een andere bron dat positieve invloed heeft op maatschappelijk draagvlak is dat de aanpak in de wijken vaak kleinschalig zijn. Het is vaak beperkt tot complexmatige aanpakken. Dit is een verschil met Com*wonen. De oorzaak voor dit verschil zit in de aard van het bezit. PWS heeft een (technisch) beter bezit dan de andere corporaties. Doordat PWS geen grootschalige projecten heeft in de kwetsbare gebieden, maar vooral in gebieden waar geen maatschappelijke context staat (zoals Red Apple) zijn zij bij vernieuwing/verbetering in de herstructureringswijken vooral op kleine complexen (“kleine plukjes”) actief. Dit is voor een deel strategisch voorraadbeleid, ingegeven door de voorraad, maar draagt zeker bij aan maatschappelijk draagvlak.

Nog een ander aspect dat PWS noemt in het al dan niet gedragen worden van een plan is de politieke goedkeuring en de afhankelijkheid daarvan.

Wanneer de weerstand vanuit bewoners groot en georganiseerd is, is het niet ondenkbaar dat de politiek ook een ommezwaai kan maken en zich tegen de ontwikkelaar (corporatie) kan keren. Er is daarom altijd een wisselwerking tussen politiek- en maatschappelijk draagvlak. Daaraan gekoppeld kan de pers ook een duwtje geven, zowel in de goede, als in de (voor de corporatie) foute richting. Het is belangrijk hier op te anticiperen als dit mogelijk is. Op tijd communiceren, ook extern en openbaar, zodat over de transparantie geen twijfel kan bestaan. Ook het verhaal van de corporatie publiceren (en niet gekleurd door welke bril dan ook) zodat het voor de hele bevolking inzichtelijk wordt gemaakt.

Wat ook de waardering van de klant heeft is het principe dat PWS de authentieke oude panden in stand wil houden en wil renoveren. Het oude karakter blijft behouden, dat bij de Rotterdammer hoog in het vaandel staat.

Bedrijfsstijl en strategisch voorraadbeleid:

PWS opereert op een commerciële ongereguleerde markt én op een niet commerciële gereguleerde markt. Zij streeft naar 85% bereikbare (qua huurprijs) woningen, maar eveneens gaan zij ervan uit dat hoogwaardige stedenbouw en architectuur in de stad waarde toevoegt voor mensen en samenleving.



Aan de Schiedke 143 t/m 155, staan zes jaar lang verwaarloosde panden met monumentale gevels. PWS gaat deze prachtpanden ingrijpend renoveren en ombouwen tot circa 24 koopwoningen en appartementen
Bron: www.pws-rotterdam.nl



The Red Apple, een initiatief van PWS Rotterdam, staat symbool voor de internationale allure van Nederlands enige echte metropool. Letterlijk, met een 120 meter hoge vuurrode woontoren die het toonbeeld is van durf en spraakmakende architectuur.
Bron: www.theredapple.nl

Er is een tweedeling in de voorraad, waar ook verschillend beleid op wordt gevoerd.

1. Kernvoorraad met vooral een maatschappelijke waarde
2. Dynamische voorraad met vooral een financiële waarde.

Voor de kernvoorraad is het beleid gericht op duurzaam onderhoud, gericht op voortzetting exploitatie en slechts dan verbeteren indien maatschappelijke meerwaarde kan worden aangetoond. Voor de dynamische voorraad is het beleid gericht op financieel renderen van het vastgoed. Er worden geen onrendabele investeringen gedaan, aangezien een hogere (bedrijfs-)waarde inzet is voor verbetering. Het handelen wordt geregistreerd vanuit beleggingsdoelstellingen.

PWS ziet zichzelf als maatschappelijk innovator. Zij hebben naast woningen ook bedrijfsruimten in hun portefeuille. Het enthousiasme waarmee ideeën worden omgezet naar handelen is een valkuil voor wat betreft de zorgvuldigheid. Dit is bijvoorbeeld tot uiting gekomen in de vaststelling van het strategisch voorraadbeleid.

De methode werd met enthousiasme ingevoerd maar moest tijdens het proces meerdere malen bijgesteld worden. In de praktijk wordt deze valkuil voorkomen doordat de corporatievertegenwoordigers in de wijken de klant kennen en ook willen inspelen op de behoefte van deze klant. Herkenbaar uit de bedrijfsstijlen volgens Gruis zijn de sociale woningbeheerder voor de kernvoorraad en maatschappelijke innovator voor de dynamische voorraad.

Voorheen was strategisch voorraadbeleid een stand-alone-functie. Nu wordt het beleid (centraal) gemaakt op de afdeling strategie en beleid. Op concernniveau wordt het kader gemaakt en deze wordt doorvertaald naar complexbeheerplannen in de wijken. De start voor het maken van de kaders is het ondernemingsplan. Vanwege de financiële positie is een herijking van het voorraadbeleid noodzakelijk. Dit is in gang gezet.

Ingrediënten voor het strategisch voorraadbeleid zijn de antwoorden op de vragen:

- Welk bezit hebben we nu?
- Wie willen we bedienen en wanneer?
- Wat hebben we nodig om daar te komen.?

De sociale functie wordt teruggevonden in de aantallen sociale huurwoningen.

98% is bereikbaar. In het ondernemingsplan wordt gestreefd naar 85%. Haalbaar is waarschijnlijk 95%. De sociale functie komt tot uitdrukking in dit percentage, maar dit komt ook door het pakket dienstverlening dat aangeboden wordt ten behoeve van bijvoorbeeld leefbaarheid en klantgerichtheid. Ingrepen om te komen tot een andere verhouding bereikbaar/dure woningen worden vanuit het huidige bezit geïnitieerd. Omdat de woningen nog goed zijn, is het niet denkbaar dat PWS woningen/buurtten sloopt. Wel worden unieke uitdagingen aangegaan door nieuwbouw van allure te plegen. Door deze duurere woningen wordt een gedifferentieerd bezit nagestreefd. Hiermee worden klanten bediend die wooncarrière willen maken, het liefst in de eigen wijk, maar nu toch vertrekken vanwege een aanbodtekort.

De route van het strategisch voorraadbeleid: er wordt een projectgroep samengesteld door afdelingen vastgoedontwikkeling, financiële afdeling, beleid, wonen en een procesmanager. Deze groep maakt een voorstel dat wordt beoordeeld door de vastgoedtafel. De vastgoedtafel geeft advies aan de directie, die uiteindelijk het besluit neemt. Aan de vastgoedtafel nemen verschillende afdelingshoofden van disciplines plaats (beleid, financiën, vastgoed) en wordt het product gescreend op verschillende criteria die het rijp voor de directie maken. Na het aanbrenge van het label wordt deze voorgelegd aan de (deel-)gemeente en de bewoners en wordt een fasering aangebracht. In grote lijnen komt dit overeen met het basismodel van het OTB (blz. 26).

Participatie

Bij het maatschappelijk investeren wordt in het ondernemingsplan geschreven dat de inwoners van de stad het belangrijkste vertrekpunt zijn bij het verbeteren van het bezit. Bewoners en instellingen die werk maken van een betere buurt, kunnen rekeningen op de onvoorwaardelijke steun van PWS.

De corporatie geloof in het bundelen van krachten om positieve ontwikkelingen te stimuleren en negatieve een halt toe te roepen. *“Wat goed is voor de huurders en de bewoners, is goed voor ons bedrijf”* (PWS, 2007).

Uit het interview komt de uitspraak: *“Niet vooraan in processen... Wel in wijkvisies (Oude Noorden)”*.

Er wordt gebruikt gemaakt van klankbordgroepen bestaande uit bewoners, ondernemers en andere belanghebbenden uit de wijk.

Met deze klankbordgroep is een aantal sessies gehouden om input te krijgen voor het ontwikkelen van de visie. Door deze groep vroeg te betrekken is er echt sprake van een gezamenlijk vaststellen van een visie. Belangrijk is dan ook dat er nog daadwerkelijk ruimte is voor verschillende opties.

Er is geen expliciet geschreven visie op participatie maar hier wordt wel aan gewerkt. Op dit moment is het een beetje “zo de wind waait...” In ieder geval is er geen sprake van meebeslissen, maar worden bewoners wel aan de voorkant uitgenodigd. Het feit dat er geen uitgeschreven visie is, kan het gevolg zijn van de gedachte dat vanuit de klant wordt gekeken en dat PWS zich wil aansluiten (qua inhoud en relatie) op de wens van de bewoners.

Het streven is de wijkvisie zo gedetailleerd te maken zodat bewoners niet voor verrassingen komen te staan bij het presenteren van deelplannen. De deelplannen komen voort uit de wijkvisie waarin dus de klankbordgroepen zijn betrokken. De vraag is of het een representatieve groep voor de bewoners van de wijk is.

Wanneer deze visie op de tabel elementen interactief proces, (blz. 26) wordt gelegd, dan past deze zienswijze op ten minste adviseren, en wellicht op coproduceren. In beide gradaties wordt uitgegaan van een volwaardige rol voor belanghebbenden (klant) en het maken van (in principe-) bindende afspraken. Uit het casuonderzoek Schiebroek zal duidelijk worden dat deze visie inderdaad vertaald is naar handelen.

Competenties medewerkers:

PWS omschrijft in haar ondernemingsplan de volgende kernwaarden voor gedrag en houding van alle medewerkers:

| | |
|---|--|
| <p>Klantgericht</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Wij behandelen onze klanten (binnen dezelfde doelgroep) op gelijke wijze ✓ Wij behandelen klanten zoals we zelf behandeld willen worden ✓ Wij kennen onze klant en spelen in op haar behoeften ✓ Wij houden ons aan onze afspraken ✓ Wij streven naar een tevreden klant |
| <p>Professioneel</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Wij werken zakelijk en efficiënt ✓ Wij werken samen om elkaar en klanten goed van dienst te zijn ✓ Wij hebben kennis van zaken ✓ Wij leveren kwaliteit ✓ Wij streven er naar om alles in één keer goed te doen ✓ Fouten maken mag, we leren er van en borgen dit ✓ Wij weten wat voor werk we moeten doen en hoe we dit moeten doen ✓ Wij zijn flexibel |
| <p>Resultaatverantwoordelijk</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alle medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor het behalen van een goed resultaat ✓ Ieder neemt zijn of haar verantwoordelijkheid ✓ Afspraak = afspraak ✓ Wij sturen op resultaten ✓ Wij beoordelen op resultaten ✓ Wij weten wat er van ons wordt verwacht ✓ Wij weten welke doelen er moeten worden bereikt ✓ Wij gaan kritisch om met kosten- en batenafwegingen |

| | |
|--------------------|--|
| Integer | <ul style="list-style-type: none"> ✓ We zijn eerlijk en betrouwbaar ✓ We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen ✓ We zijn open en eerlijk naar elkaar toe ✓ Wij behandelen iedereen met respect ✓ We zetten kennis en informatie in, daar waar het voor bedoeld is ✓ Wij werken conform de geldende wet- en regelgeving en conform normen en waarden ✓ We gedragen ons zo dat er geen enkele schijn van belangenverstrengeling op ons valt |
| Transparant | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Wij zijn duidelijk herkenbaar als transparante organisatie ✓ Wij (PWS) én onze klanten kennen de spelregels ✓ We hebben meetbare doelen die gezamenlijk zijn opgesteld ✓ Wij kennen onze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ✓ We leggen verantwoording af over onze prestaties ✓ Wij delen informatie, kennis en ervaringen met elkaar ✓ Alle relevante informatie is voor een ieder toegankelijk ✓ Wij geven structuur aan ons leerproces ✓ Wij staan open voor omgeving, veranderingen en elkaar |

In alle functies worden deze kernwaarden gevraagd. De managers van de afdelingen concretiseren deze kernwaarden naar gedragskenmerken. Alle sollicitanten ondergaan een psychologische test waarin de vragen zijn toegespitst op de toekomstige functie. Ook kunnen, bij twijfel van de sollicitatiecommissie, gerichte vragen richting het assessmentbureau gesteld worden.

De in hoofdstuk 2 genoemde cruciale kernkwaliteit sensitiviteit wordt niet als zodanig benoemd in deze kernwaarden. Het is iemand uit het vaste team procesmanagers die een herstructureringsproces leidt. Participatie is ook een onderdeel van de functie woonconsulent.

4.4. Vergelijking Com*wonen – PWS

Hieronder, bij wijze van tussentijdse conclusie, worden de verschillen tussen de twee bezochte corporaties genoemd op het gebied van bedrijfsstijl, strategisch voorraadbeleid, participatie en competenties. Later (na de casusbeschrijving) wordt hier het effect hiervan op de wijk aan toegevoegd.

| Element | Corporatie |
|----------------------|--|
| Bedrijfsstijl | <p>Com*wonen: De keuze voor bedrijfsstijl van Com*wonen is voor de organisatie zelf helder, namelijk die van maatschappelijk innovator.</p> |
| | <p>PWS: PWS is helder in de bedrijfsstijl. Zij draagt uit dat zij twee stijlen hanteert. De sociale woningbeheerder in PWS wil soms slopen, maar doet dit zodanig gefaseerd en met inachtneming van de gevoelens van mensen, dat ook deze ingrepen geen groots verdragende weerstanden oproept. PWS wil transparant zijn voor wat betreft beweegredenen voor ingrepen etcetera. Wanneer ingrepen economische doelen hebben, wordt dit genoemd. Maar er wordt de nodige onderhandelingsruimte ingebracht zodat bewoners mee kunnen denken vanaf de besluitvorming.</p> |

| Element | Corporatie |
|-----------------------------|---|
| Strategisch voorraad-beleid | <p>Com*wonen: Tijdens de waardering en de discussie worden alle vier de elementen meegenomen. De gelijkwaardigheid blijkt op het moment van besluitvorming, welke wordt gestuurd door het financiële aspect en plaatsvindt bij het bestuur. Bij het besluit slaat de balans door naar het financiële element. Het besluit wordt bij Com*wonen genomen door de bestuurder. Hierin ligt een grote afhankelijkheid. Van de bestuurder, maar ook van de samenstelling van de groep vertegenwoordigers van de vier elementen. De afhankelijkheid zit dan in de betrokkenheid bij de betreffende wijk/buurt, de kennis van het bezit en tot slot de vaardigheden die een persoon heeft om de belangen vanuit een element te behartigen. Wanneer de leider, de bestuurder, vanuit een marktgerichte oriëntatie op de wijk kijkt, terwijl er andere uitkomsten zouden zijn wanneer vanuit onderhoudsoriëntatie gekeken wordt, ontstaat al in het vaststellen van het strategisch voorraadbeleid een verschil van toekomstvisie voor de betreffende wijk.</p> |
| | <p>PWS betreft uit verschillende lagen van de organisatie medewerkers bij de beoordeling van het vastgoed. Hier komen alle elementen aan bod. De besluitvorming vindt plaats op directieniveau, maar wel met een stevige input van de zogenaamde vastgoedtafel, bestaande uit managers van de diverse afdelingen. In het proces naar strategisch voorraadbeleid wordt regelmatig gekozen voor het renoveren van authentieke panden. Deze worden in de oude staat hersteld. De sociale functie wordt aan de vastgoedtafel vertegenwoordigd door procesmanagers die dicht bij de wijk/buurt staan. PWS vindt transparantie heel gewoon. Zij gaan ervan uit dat mensen het toch aanvoelen wanneer je dekmantels gebruikt. Zij zullen ook geen doekjes winden om belangen die zij hebben bij plannen voor bepaalde complexen. Tegelijkertijd geven zij de zekerheid en het vertrouwen dat ook voor de huidige bewoners goed gezorgd gaat worden.</p> |

| Element | Corporatie |
|--------------|--|
| Participatie | <p>Bij Com*wonen is vroegtijdig betrekken van bewoners niet het geval; Bewoners worden na het moment van besluitvorming geïnformeerd, vanuit de gedachte de bewoners niet meer dan nodig ongerust te maken. Com*wonen geeft op de website aan dat verschillende manieren van participatie mogelijk zijn. Op complexniveau, op wijkniveau, maar ook huurder/verhuurderszaken zoals huurbeleid, servicekosten en woonruimteverdeling. Uit de website blijkt de bevoegdheid niet die bewoners hier hebben. De bewoners worden bij Com*wonen niet gezien als coproductanten van de wijk. De door Com*wonen gekozen participatievorm is adviseren.</p> |
| | <p>PWS: Het beleid wordt als kaders waarbinnen plannen vorm kunnen krijgen voorgelegd aan de klankbordgroep wanneer de wijkvisies gemaakt worden. Bij het vaststellen van de wijkvisie wordt gestreefd naar een dusdanig gedetailleerde</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>omschrijving van ingrepen, dat bewoners bij realisatie niet voor verrassingen komen te staan. Bewoners worden niet structureel betrokken in de initiatieffase van een proces. PWS doet ook geen uitspraken over hun visie op participatie. Zij handelt situationeel, met een veelheid aan mogelijkheden.</p> <p>Zowel inhoudelijk (fasering of oplossing aanpassen) als procesmatig (anderssoortige bewonersinspraakavonden organiseren). De fase van betrokken worden lijkt voor bewoners minder van belang. Het feit dat de inbreng gehoord wordt en er iets mee gedaan wordt, geeft vertrouwen. Participatie bij PWS ligt het dichtst bij coproduceren.</p> |
|--|---|

| Element | Corporatie |
|--------------|--|
| Competenties | De kerncompetentie sensitiviteit wordt bij Com*wonen niet als zodanig benoemd. Wel komen gedragskenmerken die horen bij sensitiviteit terug in de door Com*wonen geëiste competenties. Des te opvallender zijn de uitspraken van de bestuurder als <i>“wat de politiek en bewoners er ook van vinden, het zijn onze woningen, en wij besluiten wat we ermee doen”</i> . |
| | Bij PWS worden kernwaarden voor gedrag en houding beschreven. PWS zegt dat deze kernwaarden nog niet een prominente rol spelen in de sollicitatieprocedures. |

4.5. Toepassing op twee wijken

Het casuonderzoek is gedaan aan de hand van website-informatie, wijkvisies, interviews met de corporaties en de bewoners (-organisatie en individueel). In de beschrijving hieronder volgt de weergave van dit onderzoek. Eigen conclusies en vergelijking met theorie en corporatieonderzoek, volgen in hoofdstuk 5.

A. Casus Vreewijk – Com*wonen

In het praktijkonderzoek is de casus een onderdeel dat helderheid geeft over de participatie tijdens het herstructureringsproces. Timing en inhoud zijn hierbij aspecten, maar ook hoe de visie op participatie in praktijk is gebracht in deze betreffende casus. De wijk waar Com*wonen op weerstand stuit is de wijk Vreewijk.

Algemeen:

Vreewijk is een wijk met een dorps karakter. Tuindorp Vreewijk is gebouwd tussen 1916 en 1924. Destijds waren de bewoners beampten, ambtenaren, onderwijzers, politieagenten en een aantal mensen, dat van het platteland naar de grote stad trok. De grootte van de oorspronkelijke woningen is 44 tot 67 vierkante meter groot en 80% van de woningen bestaan uit drie- en vierkamerwoningen. Van de 7057 woningen (2005) is 80% in bezit van Com*wonen. Op dit moment is er weinig sprake van differentiatie naar woningtype en eigendomsvorm. 91% zijn huurwoningen.



Langegeer



Voorde



Dreef

In Vreewijk is weinig differentiatie naar woningtype en eigendomsvorm. Kenmerkend voor het tuindorp Vreewijk zijn de lommerrijke singels en de eengezinswoningen met oranje puntdaken. Het is rustig wonen in Vreewijk, met veel groen in de nabijheid. De belangrijkste voorzieningen zijn in de wijk of vlak daarbuiten aanwezig.

“Vreewijk behoort nog steeds tot de meest aantrekkelijke woonwijken van Rotterdam. Dit blijkt uit de lange gemiddelde bewoningsduur en de grote vraag naar woningen in deze wijk. De populariteit van de woningen in Vreewijk is hoog vanwege de bereikbare huur, het woningtype (gezinswoningen met tuin), de architectuur en de stedenbouw.”³⁷ Een deel van Vreewijk is een beschermd stadsgezicht.

Vreewijk is een soort dorp in de stad. Dat blijkt ook uit de leefstijlen van de inwoners: ‘betrokkenheid en harmonie’ en ‘geborgenheid en zekerheid’. Kenmerkend voor deze leefstijlen is dat mensen erg groepsgericht zijn. Men houdt van traditioneel en knus wonen. Daarbij is de eerste groep wat meer gericht op sociale contacten in de buurt, terwijl de tweede groep zich meer terugtrekt in de eigen kring en familie.

Aanpak:

Vanuit de Stadsvisie 2030 waarin Rotterdam voor de fysieke ontwikkeling een strategische visie verwoord, hebben corporaties, deelgemeenten en de gemeente Rotterdam een gezamenlijk sociaal, fysiek en economisch investeringsprogramma tot 2015 gemaakt voor Rotterdam-Zuid, “Pact op Zuid”. De concept wijkvisie Vreewijk is daar weer op gebaseerd en kwam uit in oktober 2007 en is op 26 juni 2008 aan de deelraad ter goedkeuring aangeboden. Onderstaande uitgangspunten zijn leidend om de in de wijkvisie Vreewijk verwoorde missie uiteindelijk te kunnen vertalen in concrete maatregelen voor de komende jaren:

- Het historische karakter van het tuindorp Vreewijk wordt gehandhaafd, onder andere door aanwijzing van het tuindorp Vreewijk als Beschermd Stadsgezicht.
- De aangrenzende buurten van het tuindorp, zoals het Motorstraatgebied, de landbouwbuurt en het Ziekenhuisterrein, maken deel uit van de visie en vormen een overgangsgebied naar andere wijken in Rotterdam-Zuid.
- De sociale cohesie in het tuindorp Vreewijk blijft behouden, met huidige en nieuwe bewoners
- Ouderen kunnen in de wijk blijven wonen, in passende woningen, met passende voorzieningen. Daarmee wordt de doorstroming bevorderd.
- Vreewijk is een wijk voor gezinnen, met daarbij passende woningen en voorzieningen.
- De wijk in zijn geheel en de voorzieningen in de wijk zijn goed bereikbaar voor iedereen.
- Bij besluiten over ingrepen in de woningvoorraad spelen zowel bouwkundige als woontechnische aspecten een belangrijke rol in de afweging.
- Complexen waarvan de bouw- en woontechnische kwaliteit onvoldoende is worden niet voor een tweede keer gerenoveerd. Investerings in de woningvoorraad moeten in verhouding zijn met de kwaliteit en de levensduur van de woningen.
- De ontwikkeling van de woonmilieus in Vreewijk valt binnen de kaders van de stadsvisie.
- Com*wonen spant zich maximaal in om passende woonruimte te vinden in Vreewijk voor huurders die dat wensen, als herhuisvesting noodzakelijk is bij herstructurering.
- Als herstructurering plaatsvindt, stelt Com*wonen een sociaal plan op dat daarmee samenhangt



³⁷ www.keicentrum.nl, 2008



De weerstand, waarover hierna meer, is voornamelijk gericht tegen het besluit van Com*wonen om de oudste duizend woningen in het tuindorp te slopen.

Bedrijfsstijl/strategisch voorraadbeleid:

“Woordvoerder van Com*wonen Arjanne Hoogendoorn in de krant: *‘Ik ben de eerste om toe te geven dat het wijke leuk is om te zien. Maar de huizen zijn technisch gezien op. Dan heb je twee opties. Renoveren of slopen. Onderzoeken wijzen uit dat de eerste optie niet haalbaar is. Vandaar dat we een deel willen slopen en er ouderenwoningen voor terug willen bouwen. Dat gaan we in fasen doen. Het plan is met de eerste 85 huizen zo snel mogelijk te beginnen.’* (Kei-centrum, mei 2007)³⁸

In één citaat de overweging (renoveren of slopen) en het besluit (renoveren is niet haalbaar, dus slopen) verwoordt.

De gehanteerde bedrijfsstijl van Com*wonen in de wijk Vreewijk is volgens henzelf een innovatieve. Vooral meer differentiatie willen aanbrengen is een activiteit passend binnen de bedrijfsstijl maatschappelijk innovator. Com*wonen geeft ook in de wijkvisie aan (terugkomend in de thema’s) maatschappelijke doelstellingen te hebben én verbetering te wensen in dienstverleningen. Dit laatste bijvoorbeeld door het creëren van woon/zorgcomplexen.

De strategie is in vier thema’s samengevat:

- Wijkkracht: behouden en versterken van sociale cohesie en verbeteren van de leefbaarheid.
- Servicewijk: zorgen dat ouderen zo lang mogelijk in de wijk kunnen blijven wonen.
- Opgroeiwijk: behouden van kleinschalige voorzieningen en Vreewijk aantrekkelijker maken voor gezinnen.
- Woningvoorraad: op peil houden van de woningvoorraad en realiseren van meer differentiatie in de woningvoorraad, met respect voor het beschermt Stadsgezicht.³⁹

Bewoners aan het woord:

Dhr. Rijsdijk, bewoner: *“Het is oud, maar het is ook afgeschreven. Op de vierkante meter brengt het natuurlijk veel meer op als je er iets nieuws op zet, zeker als je de investeringskosten aftrekt, dan wanneer je deze oude meut laat staan, ook al zijn de huizen in principe goed”*

Ron, bewoner: *“Kijk ik heb op de Langegeer gewoond. Daar betaalde ik 179 gulden huur. Daar staan nu koophuizen van € 280.000. Dus, als ik dat vergelijk dan kan ik daar nooit meer terug. Met één inkomen kan je dat niet lenen. Dus voor wie zijn die huizen dan? Niet meer voor ons”.*⁴⁰

³⁸ Com*wonen, 2008, Arjanne Hoogendoorn op www.Keicentrum.nl, (http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1893&item_type=nieuws&item_id=2847)

³⁹ www.leveninvreewijk.nl/indetekomst/ontwikkelingswjkvisie/20

⁴⁰ www.leveninvreewijk.nl/indetekomst/bewonersaanhetwoord



Lansmeer.

Aan Com*wonen is gevraagd vanuit onderstaande tabel aan te geven welke oriëntatie leidend is geweest in de inzet in Vreewijk (**blauw**). Dezelfde vraag is gesteld aan de bewonersorganisatie op welke wijze zij de plannen zien (**Groen**):

| | Onderhoudsoriëntatie | Voorraadoriëntatie | Woningmarktoriëntatie |
|--------------------------|--|---|--|
| Aard van probleem | Slechte kwaliteit voorraad | Slechte kwaliteit en eenzijdigheid voorraad | Slechte woningmarktpositie van voorraad |
| Doelgroepen | Zittende bewoners (vooral lage inkomens) | Vooral zittende bewoners (ook vasthouden bewoners met wat hogere inkomens) | Brede doelgroep, ook buiten de wijk (inclusief hogere inkomensgroepen) Brede doelgroep, ook buiten de wijk (inclusief hogere inkomensgroepen) |
| Maatregelen | Accent op technische verbetering voorraad: <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoud en vooral (hoog niveau) renovatie • Geen sloop (alleen bij bouwkundig slechte panden) | Accent op aanpassing en differentiatie bestaande voorraad: <ul style="list-style-type: none"> • Gedifferentieerd pakket van verbeteringen • Eventueel sloop en/of nieuwbouw | Accent op vernieuwing en verandering samenstelling voorraad: <ul style="list-style-type: none"> • Variëren van voorraad naar prijs en kwaliteit (ook koop) • Zoeken naar toevoegingen |
| Organisatie | Bewoners, gemeente en eventueel corporatie | <ul style="list-style-type: none"> • Veel actoren bij betrekken (inclusief voorzieningen) • Grote rol van deelgemeenten en corporaties | <ul style="list-style-type: none"> • Prominentere rol verhuurders en marktpartijen • Gemeente meer op afstand |
| Aanhangers | Bewonersorganisaties | Dienst volkshuisvesting, Dienst stadsontwikkeling, Projectcoördinatoren Stadsvernieuwing, Corporaties | <ul style="list-style-type: none"> • Bestuursdienst, wethouder, grondbedrijf en (later) corporaties. |

Eigen bewerking van: Klijn (1996)

Participatie

Al in 1999, 2002 en 2005 hebben wijkvisietrajecten gelopen, waaruit de informatie is gehaald voor de totstandkoming van deze wijkvisie. In deze eerdere trajecten waren bevolking en lokale organisaties betrokken. In 1999 “toekomstvisie voor vernieuwing” is vooral de stedenbouwkundige en architectonische strategie ontwikkelt in opdracht van één van de fusiepartners van het huidige Com*wonen. Het tweede traject, in 2002, is onder leiding van De Werkplaats (een extern bureau dat processen organiseert om bewoners en ondernemers te

betrekken bij veranderingen en vernieuwingen in de wijk) een aantal kernthema's voor de toekomst van Vreewijk vastgelegd en adviezen geformuleerd het maken van de plannen. Laagland'advies heeft in 2005, in gezamenlijke opdracht van de Deelgemeente en Com*wonen voor de wijk een globaal toekomstbeeld geschetst. Ook zijn in dit traject, door middel van projectgroepen, discussiebijeenkomsten en bewonerspanels partijen betrokken geweest.⁴¹

In 2007 heeft Com*wonen samen met de deelgemeente Feijenoord de wijkvisie Vreewijk geschreven. De visie geeft een kader voor de gewenste ontwikkelingen van Vreewijk voor een periode van 25 jaar. De kern van de visie is het behouden en versterken van de waarden van het tuindorp in een harmonieuze relatie met de rest van de wijk en de stad.

De bewonersorganisatie zegt dat bij het maken van deze visie geen bewoners betrokken zijn geweest. Op de website Leven in Vreewijk (een website van Com*wonen) staat vermeld dat in november 2007 twee informatiebijeenkomsten zijn geweest om de inhoud van de concept wijkvisie toe te lichten aan de bewoners. In onderstaand schema wordt inzichtelijk gemaakt op welke wijze de bewonersorganisatie de participatie beleeft (**in groen**) en hoe deze door Com*wonen bedoeld wordt (**in blauw**).

| Gradaties Elementen | Informereren | Raadplegen | Adviseren | Coproduceren | Meebeslissen |
|----------------------------------|---|---|---|--|---|
| Fase in het beleidsproces | In een laat stadium: Als het bestuur grotendeels heeft bepaald | In een laat stadium: Bestuur laat belanghebbenden reageren op voornemens | In een vroeg stadium: Bestuur laat belanghebbenden agenda meebepalen | In een vroeg stadium: Bestuur laat belanghebbenden agenda meebepalen | In een vroeg stadium: Bestuur draagt maken beleid over aan belanghebbenden |
| Randvoorwaarden | Staat vast: door het bestuur bepaald | Staat vast: Door het bestuur bepaald | Gebruikt als criteria voor toetsing | Komen in het proces tot stand | Worden niet vastgesteld door het bestuur |
| Beleidsproblemen | Staat vast: Door het bestuur bepaald | Staat vrij vast: Door het bestuur bepaald | Ideeën van stakeholders spelen volwaardige rol | Door het bestuur en belanghebbenden bepaald | Wordt door belanghebbenden bepaald |
| Oplossing | Staat vast: Door het bestuur bepaald | Staat vrij vast: door het bestuur bepaald | Ideeën belanghebbenden spelen volwaardige rol | Door bestuur en belanghebbenden bepaald | Wordt door belanghebbenden bepaald |
| Status uitkomsten | Geen gelegenheid voor belanghebbenden om input te leveren | Bestuur verbindt zich niet aan de uitkomsten uit het proces | In principe bindende uitkomsten, afwijken kan op basis van randvoorwaarden | Uitkomsten zijn bindend en worden onveranderd overgenomen door bestuur/politiek | Bestuur of politiek hoeven uitkomsten niet te bekrachtigen, spontaan bindende werking |

Betrokkenheid bij ontwikkeling wijkvisie volgens Bewonersorganisatie Vreewijk

⁴¹ Deelgemeente Feijenoord, Com*wonen, 2007, "wijkvisie Vreewijk"

Ook heeft Bewoners Organisatie Vreewijk (BOV) een concept bewonersvisie gemaakt, deze verspreid onder alle bewoners van Vreewijk. Na schriftelijke reacties, zijn een zevental bijeenkomsten georganiseerd waarin ongeveer 270 bewoners van Vreewijk zich hebben uitgesproken over het concept. Verder zijn suggesties bediscussieerd en zijn interviews gehouden in straten waaruit naar de mening van het BOV te weinig reactie op het concept was gekomen. Dit resulteert in 2007 in de bewonersvisie Vreewijk, Voor Bewoners Door Bewoners⁴²

De Bewonersvisie versus de Wijkvisie; de weerstand nader beschouwd

Op een groot aantal punten komen de beide visies overeen. Alle partijen vinden dat het karakter van Vreewijk behouden en bekrachtigd moet worden door de status beschermd stadsgezicht. Beter wonen voor ouderen is nog een thema waar de partijen graag verbetering in zien. Dit geldt ook voor het creëren van een betere opgroeiwijk” door het aantrekkelijk maken voor gezinnen en het behoud van voorzieningen als sport, spel en recreatie.⁴³

Inhoudelijk zijn het de voorgestelde maatregelen in de wijkvisie die maken dat de weerstand is ontstaan. Sloop ten behoeve van het bouwen van duurdere woningen is voor de bewoners niet acceptabel. Zij stellen renovatie voor om de gestelde doelen te behalen.

Een tweede aspect in het ontstaan, instandhouden en zelfs uitbreiding van de weerstand is procesmatig van aard, namelijk de wijze van participatie en communicatie. In maart 2006 kregen alle bewoners een informatieboekje waarin stond dat na 10 jaar gefaseerd gesloopt zou gaan worden. Drie maanden later, 19 juni 2006, kregen bewoners van Bree en Maarland het bericht dat op korte termijn met herhuisvesting gestart zou worden. Bewoners voelen zich niet gehoord en zoeken politieke steun (lokaal en landelijk). Op dit moment (juni 2008) is ook geen overleg met Com*wonen en is men in afwachting van de mening van de deelgemeenteraad over de concept wijkvisie (26 juni 2008).

Dhr. Rijsdijk (bewoner) over Com*wonen:

“Het onderzoek komt er maar verdwijnt ergens onderin de la. Als je erom vraagt “nee, dat krijg je niet”, kijk en dat noem ik slechte communicatie”(www.leveninvreewijk.nl).

Competenties

De competenties zoals deze beschreven staan bij Com*wonen gelden ook voor medewerkers die ingezet worden bij herstructurering. Er wordt niet specifiek geselecteerd op de opgave en niet op de wijk. In het gesprek met een personeelsadviseur werd wel aangegeven dat niet zomaar iedereen dit kan en zeker niet in Vreewijk. Als belangrijkste competenties werden aangegeven het kunnen inleven in mensen en het kunnen schakelen op communicatie-niveau.

De aandachtspunten uit hoofdstuk 2 gelegd op casus Vreewijk volgen hieronder. Het is onmogelijk om één beeld te geven, aangezien de beleving van bewoners(-organisaties) verschilt met de intentie van Com*wonen. Daarom is gekozen voor een splitsing volgens bewoners en volgens Com*wonen. Beiden zijn uiteraard subjectief.

⁴² BOV, 2007, Bewonersvisie Vreewijk, Voor Bewoners, Door Bewoners

⁴³ www.feijenoord.rotterdam.nl, 2008

| Kenmerken project | Kenmerken proces | Casus Vreewijk | |
|-------------------|------------------|--|---|
| | | Volgens bewoners | volgens Com*wonen |
| Beheer | Regie | Beheer en er is sprake van wisselende personen die het project trekken, waardoor onduidelijkheid ontstaat over contactpersoon. | Regie: de ontwikkeling in Vreewijk betreft een langere termijn. De ontwikkelingen zijn onder regie van de corporatie vastgesteld in samenwerking met gemeente en bewoners. |
| Afgebakend | Context | Vreewijk wordt te eenzijdig benaderd; namelijk vanuit technisch oogpunt. Cultureel-historische context wordt niet meegenomen. | Vreewijk wordt geplaatst in de context van de Stad en het <i>Pact op Zuid</i> . |
| Resultaatgericht | Initiatief/Id ee | De plannen zijn als oplossing voor problemen gebracht, die de corporatie en deelgemeente menen te moeten oplossen. | De plannen zijn een oplossing voor gezamenlijk geconstateerde problemen. |
| Haalbaarheid | Draagvlak | Vanuit financiële haalbaarheid zijn de plannen ontwikkeld. Er wordt geen moeite gedaan voor het creëren van draagvlak. | Bewoners zijn betrokken bij de planvorming, maar blijven vasthouden aan het principe “niet slopen”, dat volgens de corporatie niet haalbaar is. |
| Kwaliteit | Belangen | Er wordt gedacht en gehandeld vanuit belangen van de corporatie en niet vanuit bewoners. | Er wordt gehandeld vanuit belangen voor de stad. De belangen van de huidige bewoners worden in een sociaal plan behartigd. |
| Tijd | Timing | Plannen werden voor het eerst aangekondigd door de aankondiging van huisbezoeken ten behoeve van herhuisvesting, en niet in een bijeenkomst met inspraakmogelijkheid. Dit is dus laat in het proces. | Bewoners zijn vroegtijdig betrokken in de planvorming, de corporatie vindt dit ook belangrijk. |
| Product | Doelen | De corporatie wil een product leveren, namelijk een ander Vreewijk met gedifferentieerde kwaliteit/prijzen van woningen. | De corporatie heeft het plan opgesteld vanuit maatschappelijke doelstellingen die gesteld zijn in de Stadsvisie en nader geconcretiseerd zijn in het Pact op Zuid. |
| Organisatie | Communicatie | Klagen over niet betrokken zijn bij de concept wijkvisie, over niet gehoord worden en niet serieus genomen worden. | Vinden dat zij voldoende inspraakmogelijkheden geboden hebben. Zien de impasse als een gevolg van de starre houding van bewoners ten aanzien van sloop. |
| Geld | Onderhandelen | Geld is de grote drijfveer van Com*wonen. Zij willen meer verdienen op deze prachtige locatie. | Er is onderhandelingsruimte in de uitvoering (zie Langegeer), maar renovatie is financieel niet haalbaar. Daarnaast is het ons bezit en wij bepalen wat er mee gebeurt. |
| Wilskracht | Sensitiviteit | Com*wonen heeft geen gevoel voor bewoners en cultuur-historische waarde. | De ingezette plannen zullen zoveel mogelijk op de ontwikkelde wijze worden uitgevoerd. |
| Daadkracht | Visie | Er liggen twee visies, die beide op daadkracht zijn geformuleerd, maar beide een andere inhoud hebben. | Com*wonen ontwikkelt vanuit een toekomstgerichte visie. |
| Praktisch | Creatief | De plannen zijn praktisch van aard 1000 woningen slopen, in plaats van creatief omgaan met wat moet en wat kan. | Com*wonen is meer voor resultaatgericht en praktisch, dan voor een creatief proces. Dit heeft mede te maken met de bedrijfsstijl en de opgave, welke voor een groot deel is vastgesteld en definitief is. |

B. Casus Schiebroek - PWS

In het praktijkonderzoek is de casus een onderdeel dat helderheid geeft over de participatie tijdens het herstructureringsproces. Timing en inhoud zijn hierbij aspecten, maar ook hoe de visie op participatie in praktijk is gebracht in deze betreffende casus. Schiebroek is de volgende casus. Een wijk in herstructurering, bekeken vanuit het bezit PWS.

Algemeen

Schiebroek is een aantrekkelijke woonwijk met een grote diversiteit aan groen- en recreatiegebieden. Schiebroek beschikt over een goed functionerend winkelcentrum (Peppelweg) waarin dagelijks en niet-dagelijkse goederen worden aangeboden. Hierdoor, maar ook door het hoog voorzieningenniveau op het gebied van zorg, cultuur en onderwijs, is Schiebroek (met name Noord) een geliefd woonmilieu.

Behalve dat Schiebroek Zuid één van de 19 herstructureringsgebieden is, behoort het ook tot de “Very Important Projects”. Dit zijn gebiedsontwikkelingen die op stadsniveau prioriteit hebben, met in dit gebied de insteek op de versterking en ontwikkeling van een groenstedelijk woonmilieu. Ondanks het geliefd woonmilieu kent Schiebroek ook knelpunten. Bijvoorbeeld het verschil in woningvoorraad tussen Schiebroek Noord (duur) en Zuid (goedkoop). Geen middensegment, noch in huur-, noch in de koopsector. Hierdoor worden huishoudens die op zoek zijn naar dit soort woningen, gedwongen dit buiten de wijk te zoeken. Ook is er een tekort aan geschikte woningen voor ouderen.

Aanpak

Om in de behoefte aan middensegment (huur- en koop) te voorzien, wordt een deel van de goedkope woningbouw vervangen door middeldure grondgebonden woningen en woningen die geschikt zijn voor ouderen. Zo kunnen bewoners in hun eigen wijk blijven wonen en hoeven zij niet uit te wijken naar omliggende woonplaatsen. De ingrepen vinden op verschillende plekken in de wijk plaats. Uitgangspunt is dat de bestaande kwaliteiten zoveel mogelijk versterkt worden.



Masterplan:

Op 3 juli 2007 is het Masterplan Schiebroek unaniem in de deelraad Hillegersberg/Schiebroek vastgesteld. Het Masterplan is een casco-plan van waaruit gebiedsafspraken worden gemaakt tussen de gemeente, deelgemeente en corporaties Com*wonen, PWS en Vestia Rotterdam Noord.

Met de uitvoering van het masterplan willen de partijen de volgende ambities realiseren:

1. Versterking van de ruimtelijke structuur en verbetering van de groene kwaliteiten van de Schiebroekse buitenruimte
2. Transformatie van het gebied rond de Melanchtonweg en de RandStadRailhalte tot een kwalitatief hoogwaardige entree van de deelgemeente: “De Poort van Schiebroek”.
3. Differentiatie in woonmilieus vergroten in Schiebroek

4. Differentiatie van de woningvoorraad in Schiebroek
5. Voorzieningen op niveau.
6. Versterking van het thuisgevoel in Schiebroek

Bedrijfsstijl en strategisch voorraadbeleid:

In de casus Schiebroek komt de bedrijfsstijl goed naar voren. PWS herkent zich in twee stijlen, de sociale woningbeheerder en de maatschappelijk innovator. Kenmerkend in Schiebroek was, dat toen de plannen bedacht werden, ingecalculereerd werd dat bewoners andere ideeën zouden hebben. De maatschappelijk innovator kwam boven daar waar nieuwbouw gepleegd werd, voor bepaalde doelgroepen/leefstijlen en bijvoorbeeld in combinatie met voorzieningen (zorg, winkels) en in samenwerking met andere corporaties en de deelgemeente Hillegersberg/Schiebroek. De sociale woningbeheerder in PWS werd wakker op het moment dat bewoners van een bepaald complex aangaven dat ze liever wilden blijven wonen en het nut van sloop op korte termijn niet inzagen. Door een vooruitziende blik van PWS en dus rekening houdend met deze input van bewoners, gaven zij toe aan deze bewonerswens en werd besloten het complex te laten staan, een kleine, noodzakelijke onderhoudsbeurt te geven en goed te blijven beheren.

Participatie:

Bewoners zijn niet betrokken geweest bij het maken van de plannen. Vanuit de tabel “elementen interactief proces” is de gradatie adviseren van toepassing.

| Gradaties Elementen | Informereren | Raadplegen | Adviseren | Coproduceren | Meebeslissen |
|--------------------------------------|---|---|--|---|--|
| Fase in het beleidsproces | In een laat stadium: als het bestuur grotendeels heeft bepaald. | In een laat stadium: bestuur laat belanghebbenden reageren op voornemens. | In een vroeg stadium: bestuur laat belanghebbenden de agenda meebepalen. | In een vroeg stadium: bestuur laat belanghebbenden agenda meebepalen. | In een vroeg stadium: bestuur draagt maken beleid over aan belanghebbenden. |
| Randvoorwaarden | Staat vast: door het bestuur bepaald. | Staat vast: door het bestuur bepaald. | Gebruikt als criteria voor toetsing. | Komen in het proces tot stand. | Worden niet vastgesteld door het bestuur. |
| Beleidsproblemen | Staat vast: door het bestuur bepaald. | Staat vrij vast: door het bestuur bepaald. | Ideeën van stakeholders spelen volwaardige rol. | Door het bestuur en belanghebbenden bepaald. | Wordt door belanghebbenden bepaald. |
| Oplossing | Staat vast: door het bestuur bepaald. | Staat vrij vast: door het bestuur bepaald. | Ideeën belanghebbenden spelen volwaardige rol. | Door bestuur en belanghebbenden bepaald. | Wordt door belanghebbenden bepaald. |
| Status uitkomsten | Geen gelegenheid voor belanghebbenden om input te leveren. | Bestuur verbindt zich niet aan de uitkomsten uit het proces. | In principe bindende uitkomsten, afwijken kan op basis van randvoorwaarden. | Uitkomsten zijn bindend en worden onveranderd overgenomen door bestuur/ politiek. | Bestuur of politiek hoeven uitkomsten niet te bekrachtigen, spontaan bindende werking. |

Elementen interactief proces

De bewoners werden betrokken vóór de besluitvorming. De plannen werden gemaakt door professionals, maar voor de besluitvorming werden de ideeën van de belanghebben gevraagd én verwerkt in de plannen. Bewoners kregen hierdoor het (terechte) gevoel dat hun mening er toe deed. Qua randvoorwaarden was PWS tactisch. De zorg voor de bewoners in complexen met label sloop uitte zich in de planvorming. Bewust is gekozen eerst nieuwbouw te plegen. De bewoners uit de sloopcomplexen kregen voorrang op de woningtoewijzing.

Hierdoor hoefden bewoners (veelal 55+) maar één keer te verhuizen, kwamen zij in een kwalitatief betere woning, konden input leveren voor de afbouw van het complex en de individuele woningen.

Op de bewonersbijeenkomsten (welke portiekgewijs, dus kleinschalig, werden gehouden) waar de deelgemeente en PWS samen de plannen presenteerden, was er naast applaus, ook sprake van weerstand. Deze weerstand richtte zich voornamelijk op de toekomstige hogere huren. De bewoners die deze weerstand uitten, kwamen op alle bijeenkomsten en probeerden op deze wijze een achterban te krijgen. De SP steunde deze groep. De weerstand werd geuit door bezwaren in te dienen tegen sloopvergunningen, bouwvergunningen etcetera. Daardoor is wel vertraging opgetreden. Toch groeide de achterban van de weerstand niet, doordat PWS een transparantie wijze van communicatie had. Zij gaven toe dat huren hoger werden, maar tegelijkertijd werd toegelicht dat deze verhoging kleiner werd door de individuele subsidiemogelijkheden. De opmerking van de weerstand dat de subsidie nu voor de toekomst geen garantie zou geven, brak het vertrouwen van de bewoners in PWS niet. Tegelijkertijd kon PWS de voordelen van nieuwbouw ten opzichte van oudbouw aangeven, bijvoorbeeld de energiekosten zouden lager zijn.

Bij de oplevering van de eerste nieuwbouw, verhuisden mensen naar tevredenheid. De leider van de weerstandsgroep verhuisde eveneens (buiten de wijk) en vanaf dat moment was de weerstand weg en werd zeer constructief en harmonieus met bewoners een nieuwe fase ingegaan.



Competenties:

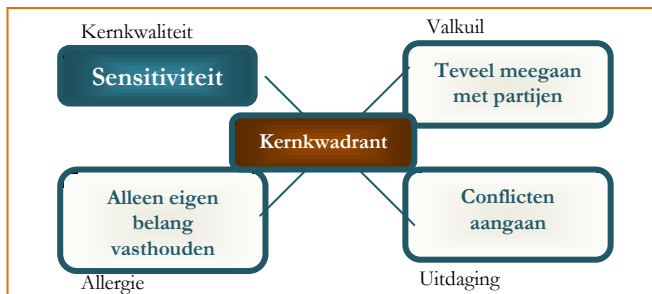
De herstructurering Schiebroek is als een proces ingezet in plaats van als een project.

De in hoofdstuk 2 genoemde aandachtspunten zijn dan ook terug te vinden in de werkwijze van de opgave.

| Kenmerken Project | Kenmerken proces | Casus Schiebroek |
|-------------------|------------------|--|
| Beheer | Regie | De projectmanager (de bouwer) werd destijds aangevuld met een procesmanager die het proces met de bewoners vorm gaf. Het accent lag niet op beheer van de wijk, maar op de regie gedurende de komende jaren. |
| Afgebakend | Context | Niet alleen het bezit van PWS maar ook andere corporaties en beleggers (winkelgebied) werden betrokken in de planvorming. |
| Resultaatgericht | Initiatief/Idee | De plannen waren wel al redelijk concreet, maar werden als idee gebracht. Er was ruimte voor opmerkingen/andere ideeën van bewoners |
| Haalbaarheid | Draagvlak | Van begin af aan is het uitgangspunt gehanteerd <i>“als bewoners nu geen sloop willen, dan gebeurt het nu niet”</i> . |
| Kwaliteit | Belangen | Er is uitgegaan van het belang dat PWS had bij draagvlak, en ook van de belangen van de huidige bewoners. Deze hadden immers een gunstige invloed op het huidige leefklimaat. |
| Tijd | Timing | Fasering was flexibel en (nu nog) wordt gefocust op <i>“wanneer is de tijd rijp”</i> . |
| Product | Doelen | De nieuwbouw was niet het product wat gewenst was, maar herhuisvesting voor bewoners uit sloopgebieden en draagvlak. |
| Organisatie | Communicatie | De wijze van participatie en communicatie is leidend geweest in het team dat zich bezighield met de herstructurering van Schiebroek. Op enig moment was behoefte aan meer sociale inbreng en werd iemand ingeschakeld die bewoners mee kon nemen in de planvorming. |
| Geld | Onderhandelen | Er was ruimte om te onderhandelen. Ook met andere corporaties wordt deze ruimte gegeven én genomen. Nu nog merkbaar in bijvoorbeeld de inbrengprijs van een complex t.b.v. het uitbreiden van het winkelcentrum. |
| Wilskracht | Sensitiviteit | Vanuit een inlevingsvermogen naar de bewoners toe, zijn de keuzes tot stand gekomen. Ook was er een gevoel voor politieke invloed een gevoel voor de verschillende belangen en het belang van communicatie op de diverse niveaus. |
| Doener | Denker | PWS toonde zich in Schiebroek als denkende corporatie. Zij namen de tijd om de plannen te heroverwegen na nieuwe inzichten, en nemen ook de tijd om nieuwe planvormingen te laten groeien. Zij zijn voor wat betreft de volgende fases ook open in deze gedachten. Zo hebben zij nu al aan nieuwe huurders van een complex aangegeven dat er ideeën zijn om over een paar jaar te gaan ingrijpen in het complex. |
| Structuur | Netwerk | Vanuit de netwerken in de wijk zijn bewoners gemobiliseerd om mee te komen denken over de plannen en de fasering. Hiervoor was de procesmanager een spin in het web. |
| Daadkracht | Visie | <i>“Er wordt gebouwd omdat wij het zeggen”</i> is PWS vreemd. Vanuit een weloverwogen visie op de wijk, de toekomst en op de samenwerking, is de herstructurering ingestoken. |
| Praktisch | Creatief | Een creatief proces had de ruimte wanneer daar behoefte aan was. Er was immers de bereidheid om ideeën uit te wisselen en op te nemen. |

Competenties van de procesmanager/vertegenwoordiger

In hoofdstuk 2 is aangegeven dat de kritische factor voor een procesmanager de kernkwaliteit sensitiviteit is.



Bron: www.empower-project.info/ofman.htm

Deze sensitiviteit is letterlijk op te vatten als een must-have voor een procesmanager. Maar deze kwaliteit kan ook vertegenwoordigd worden door meerdere mensen in een team.

Juist wanneer een team vooral uit mensen met een bovenstaand profiel zou bestaan, is de kans groot, dat een team als geheel in z'n valkuil komt.

Het team, dat de herstructurering in Schiebroek heeft ingezet, is gestart met projectmanagement: de bouwer, de ontwikkelaar. Vanuit de behoefte meer aandacht te willen geven aan de communicatie met bewoners, werd een andere persoon ingeschakeld. Hiermee werd de kwaliteit sensitiviteit ten opzichte van gedrag van anderen én van zichzelf toegevoegd.

Deze toevoeging bracht een balans in de benodigde kwaliteiten in totaal, namelijk: sensitiviteit, denkkracht, positie en wilskracht. De denkkracht kwam tot uiting in de planvorming, het stedenbouwkundig concept, het strategisch voorraadbeleid en de haalbaarheid. De positie werd verkregen door de bedrijfsstijl PWS én doordat deze bedrijfsstijl ook vertaald werd in de houding ten opzichte van de bewoners en ten aanzien van de planvorming.

De wilskracht liet zich zien door niet te (bez-)wijken voor weerstand maar door in gesprek te blijven, te willen onderhandelen, maar wel absolute grenzen te trekken waardoor het team niet in de valkuil “teveel meegaan met partijen” terecht kwam. Immers, weerstand was een onderdeel. Er waren veel belanghebbenden die wel vóór het plan waren.

HOOFDSTUK 5

Analyse & conclusies

5. Analyse & conclusies

5.1. Inleiding

In hoofdstuk 2 is literatuuronderzoek gedaan en de theorie beschreven over de elementen bedrijfsstijl, strategisch voorraadbeleid, participatie en competenties. Hoofdstuk 4, het praktijkonderzoek, geeft enerzijds informatie over het zelfbeeld van de corporatie over deze vier elementen, door middel van interviews en schriftelijk informatie. Het tweede deel van het praktijkonderzoek is gericht op het onderzoeken van het effect hiervan op een herstructureringswijk. In hoofdstuk 5 volgt eerst een analyse van de verkregen gegevens uit het praktijkonderzoek. De in § 4.4. vermelde tabel wordt aangevuld met gegevens uit de casestudies. Vanuit deze analyse worden in de hypothesen getoetst.

5.2. Com*wonen – PWS / Vreewijk - Schiebroek

Relevante onderdelen voor maatschappelijk draagvlak zijn:

- Bedrijfsstijl
- Strategisch voorraadbeleid
- Participatie
- Competenties

Van elk onderdeel wordt beschreven hoe de corporatie hiermee omgaat én hoe dit onderdeel in de praktijkcasus terugkomt.

| BEDRIJFSSTIJL | |
|---|--|
| Corporatie | Wijk |
| Com*wonen: de keuze voor bedrijfsstijl van Com*wonen is voor de organisatie zelf helder, namelijk die van maatschappelijk innovator. | De ingrepen in de wijk Vreewijk zijn vooral vanuit de focus op het financiële rendement geïnitieerd. Er is sprake van een vernieuwing van de voorraad, gericht op het aanbrengen van diversiteit. Niet financiële doelstellingen, bijvoorbeeld cultureel historisch, of een terugkeergarantie (in de wijk zelf) voor alle huurders die nu een bereikbare huur betalen, zijn er niet. Uit de bedrijfsstijlen van Gruis komt hier het meest de maatschappelijk vastgoedondernemer naar voren. |
| PWS: PWS is helder in de bedrijfsstijl. Zij draagt uit dat zij twee stijlen hanteert. De sociale woningbeheerder in PWS wil soms slopen, maar doet dit zodanig gefaseerd en met inachtneming van de gevoelens van mensen, dat ook deze ingrepen geen groots vertragende weerstanden oproepen. PWS wil transparant zijn voor wat betreft beweegredenen voor ingrepen. Wanneer ingrepen economische doelen hebben, dan worden deze genoemd, maar er wordt de nodige onderhandelingsruimte ingebracht zodat bewoners mee kunnen denken vanaf de besluitvorming. | In de wijk Schiebroek is de maatschappelijk innovator te herkennen. De gerealiseerde plannen zijn onderdeel van een groter geheel, genoemd in het Masterplan. Maar de wijze waarop PWS uitvoering geeft aan dit Masterplan, wordt mede bepaald door de mogelijkheden /wensen/input van de klankbordgroepen. |

STRATEGISCH VOORRAADBELEID

| Corporatie | Wijk |
|--|--|
| <p>Com*wonen: tijdens de waardering en de discussie worden alle vier de elementen meegenomen. De (on-)gelijkwaardigheid blijkt op het moment van besluitvorming. Bij het besluit slaat de balans door naar het financiële element. Het besluit wordt bij Com*wonen genomen door de bestuurder. Hierin ligt een grote afhankelijkheid. Van de bestuurder, maar ook van de samenstelling van de groep vertegenwoordigers van de vier elementen. De afhankelijkheid zit dan in de betrokkenheid bij de betreffende wijk/buurt, de kennis van het bezit en tot slot de vaardigheden die een persoon heeft om de belangen vanuit een element te behartigen. Wanneer de leider, de bestuurder, vanuit een marktgerichte oriëntatie op de wijk kijkt, terwijl er andere uitkomsten zouden zijn wanneer vanuit onderhoudsoriëntatie gekeken wordt, ontstaat al in het vaststellen van het strategisch voorraadbeleid een verschil van toekomstvisie voor de betreffende wijk.</p> | <p>In de casus Vreewijk wordt de afweging helder. Het te waarden element sociale functie is duidelijk ondergeschikt aan de elementen “financiële prestaties, marktpositie en technische kwaliteit”.</p> <p>Hoewel Com*wonen zelf vindt dat zij bewoners voldoende betrokken hebben bij de planvorming (toetsing strategisch beleid), is dat in het vaststellen van de conceptvisie Vreewijk niet te zien. Bij deze conceptvisie wordt gerefereerd aan vroegere (soms jaren geleden-) inspraaksessies.</p> <p>De wijze van besluitvorming wordt ook duidelijk in de wijze waarop de besluiten voor de wijk worden genomen. Com*wonen, eigenaar van de woning, beslist en toetst niet bij bewoners.</p> |
| <p>PWS betreft uit verschillende lagen van de organisatie medewerkers bij de beoordeling van het vastgoed. Hier komen alle elementen aan bod. De besluitvorming vindt plaats op directieniveau, maar wel met een stevige input van de zogenaamde vastgoedtafel, bestaande uit managers van de diverse afdelingen. In het proces naar strategisch voorraadbeleid wordt regelmatig gekozen voor het renoveren van authentieke panden. Deze worden in oude staat hersteld. De sociale functie wordt aan de vastgoedtafel vertegenwoordigd door procesmanagers die dicht bij de wijk/buurt staan.</p> <p>PWS vindt transparantie heel gewoon. Zij gaat ervan uit dat mensen het toch aanvoelen wanneer je dekmantels gebruikt. Zij zullen ook geen doekjes winden om belangen die zij hebben bij plannen voor bepaalde complexen. Tegelijkertijd geven zij de zekerheid en het vertrouwen dat ook voor de huidige bewoners goed gezorgd wordt.</p> | <p>Voor de casus Schiebroek is de sociale functie aan de vastgoedtafel vertegenwoordigd door de procesmanager. Deze procesmanager, leverde zijn bijdrage vanuit nuchter verstand en denkend vanuit de klant.</p> <p>Deze bijdrage is ook belangrijk voor de fasering van plannen. Positief gebracht en ontvangen in Schiebroek is het feit dat er eerst nieuwbouw gepleegd werd alvorens te slopen. De mensen die gedwongen werden te verhuizen, kregen voorrang op de woningen in het nieuwbouwcomplex.</p> <p>Dit communiceren voorkomt veel onzekerheid en angst.</p> |

PARTICIPATIE

| Corporatie | Wijk |
|---|--|
| <p>Bij Com*wonen is vroegtijdig betrekken van bewoners niet het geval; Bewoners worden na het moment van besluitvorming geïnformeerd, vanuit de gedachte de bewoners niet meer dan nodig ongerust te maken. Com*wonen geeft op de website aan dat verschillende manieren van participatie mogelijk zijn. Op complexniveau, op wijkniveau, maar ook huurder/verhuurderszaken zoals huurbeleid, servicekosten en woonruimteverdeling. Uit de website blijkt niet de bevoegdheid die bewoners hier hebben. De bewoners worden bij Com*wonen niet gezien als coproductanten van de wijk. De door Com*wonen gekozen participatievorm is adviseren.</p> | <p>Er is een verschil in hoe Com*wonen het bedoelt en hoe het door de bewonersorganisatie wordt ervaren. Bedoeld wordt bewoners een adviesrol te geven, maar bewoners ervaren het als informatie krijgen en moeten slikken (informereren op de participatieladder). Bewoners voelen zich niet serieus genomen en gehoord. Dit gevoel wordt bekrachtigd door bewoners niet te betrekken bij de conceptvisie Vreewijk, maar te verwijzen naar vroegere inspraakronden. In de interviews met bewoners(-organisaties) blijkt een groot wantrouwen jegens Com*wonen en de politiek.</p> |
| <p>PWS: Het beleid wordt voorgelegd aan de klankbordgroep wanneer de wijkvisies gemaakt worden, als kaders waarbinnen plannen vorm kunnen krijgen. Bij het vaststellen van de wijkvisie wordt gestreefd naar een dusdanig gedetailleerde omschrijving van ingrepen, dat bewoners bij realisatie niet voor verrassingen komen te staan.</p> <p>Bewoners worden niet structureel betrokken in de initiatieffase van een proces. PWS doet ook geen uitspraken over hun visie op participatie. Zij handelt situationeel, met een veelheid aan mogelijkheden, zowel inhoudelijk (fasering of oplossing aanpassen) als procesmatig (anderssoortige bewonersinspraakavonden organiseren). De fase van betrokken worden lijkt voor bewoners minder van belang. Het feit, dat de inbreng gehoord wordt en er iets mee gedaan wordt, geeft vertrouwen. Participatie bij PWS ligt het dichtst bij coproduceren.</p> | <p>In Schiebroek zijn bewoners niet betrokken geweest bij de planvorming. De bewonersinformatieavonden zijn afgestemd op de situatie in de wijk. De grotere bewonersavonden maakten plaats voor boetiekgesprekken. Bewoners hebben in één van de eerste inspraakrondes aangegeven nog te willen wachten met de sloop van een bepaald complex. Deze bewonerswens is gehonoreerd. Een dergelijke honorering (en voorafgaand de bereidheid plannen en/of fasering te willen bijstellen) geeft vertrouwen en het gevoel van belangrijkheid bij bewoners. De transparantie van PWS wordt duidelijk door bijvoorbeeld het feit dat nu al aan nieuwe huurders van een complex wordt gemeld dat er over circa vijf jaar plannen komen. De plannen zijn nu nog absoluut niet helder, maar bewoners weten hierdoor wel dat er over drie tot vijf jaar iets staat te gebeuren. Juridisch heeft een dergelijke aankondiging geen status. Bewoners hebben het recht op herhuisvesting etcetera, maar bewoners worden wel voorbereid op de verandering.</p> <p>De communicatie is gericht op zekerheid bieden en afgetemd op de behoefte van de bewoners. Niet: <i>“Uw woning wordt gesloopt in 2009”</i>, maar: <i>“Uw woning wordt zeker niet gesloopt voor 2010”</i>. Voor bewoners vaak voldoende om keuzes te kunnen maken voor de eigen woning.</p> |

COMPETENTIES

| Corporatie | Wijk |
|--|--|
| <p>De kerncompetentie sensitiviteit wordt bij Com*wonen niet als zodanig benoemd. Wel komen gedragskenmerken die horen bij sensitiviteit terug in de door Com*wonen geëiste competenties. Des te opvallender zijn de uitspraken van de bestuurder als <i>“wat de politiek en bewoners er ook van vinden, het zijn onze woningen, en wij besluiten wat we ermee doen”</i>.</p> | <p>Er is geen specifieke selectie op de opgave. In de casus Vreewijk valt op dat de bereidheid om problemen gezamenlijk op te lossen wel uitgedragen wordt, maar in handelen achter blijft. Er is geen actieve houding ten opzichte van de impasse waarin de corporatie met de bewoners verkeert. Com*wonen lijkt deze impasse te accepteren. Vanuit de eerder getrokken conclusie bij de bedrijfsstijl is dit ook niet vreemd. Een vastgoedondernemer heeft geen uitgebreid participatiebeleid; besluiten worden door de baas genomen.</p> <p>De competenties die hier zichtbaar zijn, zijn die van positie en wilskracht.</p> |
| <p>Bij PWS worden kernwaarden voor gedrag en houding beschreven. PWS zegt dat deze kernwaarden nog niet een prominente rol spelen in de sollicitatieprocedures.</p> | <p>Hoewel PWS niet bewust werft op de competentie sensitiviteit, blijkt uit het praktijkonderzoek dat juist inleven in de bewoners (het anticiperen op mogelijke weerstanden, gevoelige zaken (bijvoorbeeld. herhuisvesting) zeker stellen) dé competentie van de procesmanager van Schiebroek is. Tijdens interviews straalt PWS ook stabiliteit uit, geloofwaardigheid en het valt dan ook op dat de bewoners vertrouwen hebben in de corporatie.</p> <p>De kernkwaliteiten positie, wilskracht, denkkraft en sensitiviteit zijn verzameld in het team dat zich met de herstructurering bezighoudt en wordt ingezet wanneer blijkt dat daar behoefte aan is. Om die behoefte goed te signaleren is sensitiviteit onontbeerlijk.</p> |

5.3. Hypothesen

Hypothese 1:

De invloed van de corporatie op maatschappelijk draagvlak ligt in helder zijn in de bedrijfsstijl en het daaruit voortvloeiende strategisch voorraadbeleid.

In beide cases is te zien dat het helder zijn in de bedrijfsstijl belangrijk is.

Voor de corporatie is het helder zijn in bedrijfsstijl van belang omdat het een middel is om alle lagen in een organisatie bewust te maken van de keuzes die gemaakt worden. Omdat een corporatie niet alleen met financiële doelstellingen, maar ook met maatschappelijke doelstellingen werkt, geeft kwalificatie door middel van keuze voor een bedrijfsstijl stabiliteit en zekerheid. , Deze doelstellingen komen echter niet allebei in alle wijken terug.

De invloed die een heldere keuze voor een bedrijfsstijl heeft op het maatschappelijk draagvlak is dat de weerstand die er is, voornamelijk inhoudelijk van aard zal zijn. Als onduidelijk gecommuniceerd wordt, en bewoners verwachten plannen van een sociale woningbeheerder, maar krijgen innovatieve vastgoedbeleggerplannen voor de kiezen, dan komt er een gevoel van niet serieus genomen worden bij. Daarmee ontstaat dus ook een complexer draagvlakprobleem om op te lossen, dan louter de inhoudelijke bezwaren.

Het strategisch voorraadbeleid dat voortvloeit uit een bepaalde bedrijfsstijl is vooral van belang voor maatschappelijk draagvlak voor wat betreft de route die gevolgd wordt.

Wanneer de besluitvorming vanuit een vastgoedondernemer (*de baas beslist*) plaatsvindt, heeft deze zeker invloed op het maatschappelijk draagvlak. Casus Vreewijk is hiervan een voorbeeld.

Wanneer de besluitvorming plaatsvindt, maar getoetst wordt bij bewoners (klankbordgroepen), dan worden de wijkvisies, voortkomend uit dit beleid, ook gedragen.

Voortvloeiend uit het strategisch voorraadbeleid en met een positief effect op de bewoners van PWS is het feit dat PWS in de kwetsbare (herstructurerings-)gebieden geen grootschalige ingrepen doet. De omvang en fasering van de projecten zijn te behappen door bewoners.

Succesfactoren bedrijfsstijl/strategisch voorraadbeleid:

- ✓ Bedrijfsstijl (van de organisatie of een deel ervan) helder communiceren worden. Het geeft kaders voor onderhandelingsruimte en geeft vertrouwen;
- ✓ Strategisch voorraadbeleid toetsen bij bewoners waardoor bewoners minder voor verrassingen komen te staan.
- ✓ Kleinschalig opereren met deelplannen zodat bewoners het overzicht kunnen houden en niet in onzekerheid belanden.

Hypothese 2:

De invloed van de corporatie op maatschappelijk draagvlak ligt in een visie op participatie waaruit blijkt dat bewoners optimaal ingezet worden bij planvorming.

“Gedeeltelijk” waar omdat zeker klopt dat maatschappelijk draagvlak afhankelijk is van de visie op participatie en de wijze waarop dit vormgegeven wordt. Maar het is niet altijd nodig dat bewoners ingezet worden bij planvorming.

In Schiebroek, waar het maatschappelijk draagvlak goed is, was geen sprake van betrekken van bewoners bij planvorming. Wel werden plannen zodanig gemaakt dat fasering gewijzigd kon worden. Bewoners zijn in deze fasering betrokken en de input is gehonoreerd.

Wanneer gekozen wordt voor coproduceren en Mutual Gains Approach als methodiek, om gestalte te geven aan onderhandelingen/inspraakrondes, worden bewoners optimaal ingezet.

Succesfactoren participatie:

- ✓ De bewoner zien als “bouwer” aan de wijk/investeerder.
- ✓ Vanuit het principe coproduceren de bewoners betrekken bij het beleid en alle plannen in de wijk.
- ✓ Mutual Gains Approach gebruiken om onderhandelingen goed te laten verlopen en vanuit samenwerking naar een win-win-situatie te gaan.

Hypothese 3:

De invloed van de corporatie op maatschappelijk draagvlak ligt in de, op specifieke competenties gerichte, werving en selectie van procesmanagers die op tactisch niveau opereren en in direct contact staan met actoren intern en extern.

Wanneer de procesmanager beschikt over de competenties sensitiviteit, wilskracht, positie en denkkraft, en sensitiviteit een kernkwaliteit is van die persoon, heeft dit positieve invloed op het maatschappelijk draagvlak.

Immers, deze procesmanager is in staat belangentegenstellingen om te buigen in samenwerkingsrelaties en tot win-winsituaties te komen.

Uit de casus Vreewijk blijkt dat maatschappelijk draagvlak ook ontbreekt door het verstoorde vertrouwen. De procesmanager met de kernkwaliteit sensitiviteit zou dit gevoel bespreekbaar maken en trachten om te buigen naar een samenwerkingsniveau.

Succesfactoren competenties:

- ✓ Werf en selecteer op de kritische kernkwaliteit sensitiviteit
- ✓ Zet in herstructureringswijken procesmanagers met als kwaliteit sensitiviteit in
- ✓ Train/School procesmanagers in de kwaliteit sensitiviteit

HOOFDSTUK 6

Ik *kan* er wat aan doen!

6. Ik kan er wat aan doen!

6.1. Inleiding

De doelstelling van de scriptie was als volgt geformuleerd:

Aanbevelingen doen aan woningcorporaties om in een herstructurering van naoorlogse wijken weerstand van bewoners te voorkomen, door het bewust creëren van maatschappelijk draagvlak. De aanbeveling richt zich op de mogelijke keuzes die een corporatie heeft ten aanzien van bedrijfsstijl, strategisch voorraadbeleid, participatie en van daaruit de benodigde competenties van betrokken medewerkers.

In dit slothoofdstuk worden aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen zijn gericht aan de corporatie in het algemeen, maar ook aan de procesmanager die belast is met het creëren van draagvlak in herstructureringswijken.

6.2. Aanbevelingen

Het schema uit hoofdstuk 1 (fig. 1.2.) kan als volgt ingevuld worden, als samenvatting van alle aanbevelingen.

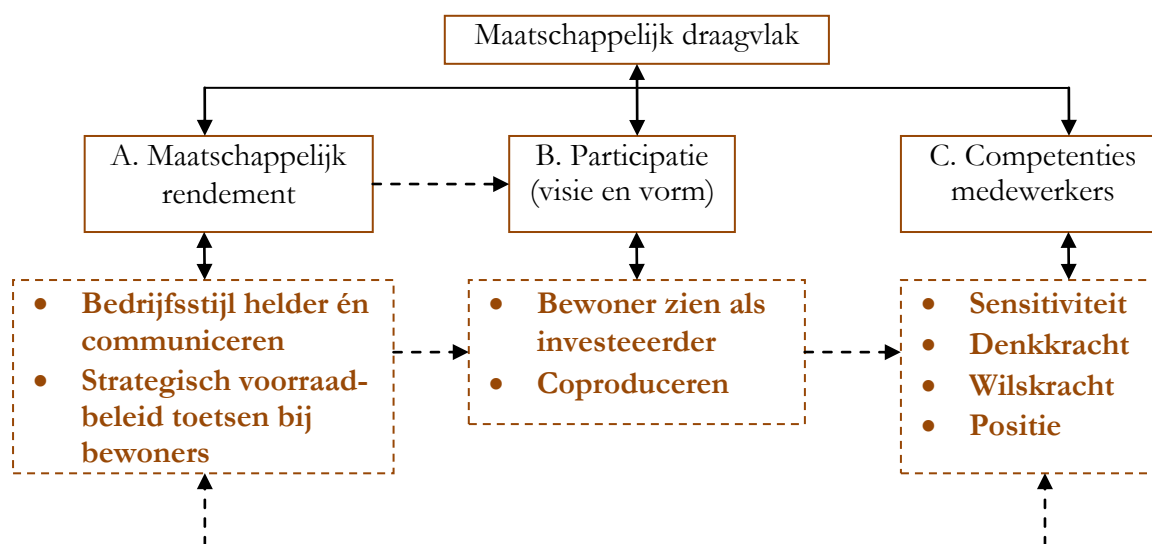


Fig. 6.1. Aanbevelingen

ALGEMEEN:

| Aanbeveling | Inhoud |
|-------------------------|--|
| I. Bedrijfsstijl | <ul style="list-style-type: none"> • Maak aan de hand van de bedrijfsstijlen van Gruis een profiel voor uw eigen organisatie. Het kan zijn dat meerdere bedrijfsstijlen herkend worden. Maak het profiel dan per wijk/gebied. • Ga na of de uitkomst een weergave is van dat wat u wilt zijn en ga eventueel na of wijziging in beleid wenselijk zijn. • Ga na of de bedrijfsstijl bekend is bij medewerkers. Daarna bij partners in de stad en later bij stakeholders in wijken. • Communiceer intern en extern transparant over uw bedrijfsstijl; het geeft inzicht in motieven voor strategisch voorraadbeleid. |

| | |
|--|---|
| <p>II. Strategisch voorraadbeleid</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Beoordeel van elk complex de volgende elementen gelijkwaardig: <ul style="list-style-type: none"> ○ Marktpositie ○ Bouwtechnische en woonkwaliteit ○ Financiële prestaties ○ Sociale functies • Zorg voor input vanuit alle lagen van de organisatie (strategisch, tactisch en operationeel) en verbindt deze lagen met elkaar om van daaruit een weloverwogen besluit te nemen. • Zorg bij de besluitvorming voor een vergelijking tussen top-down en bottom-up benadering, waarin de visie vanuit markt, beleidsomgeving en doelstellingen van de corporatie, vergeleken worden met de visie vanuit de wijk, de buurt en de bewoners. • Kleinschaligheid heeft een positief effect op maatschappelijk draagvlak. Maak van een groot project kleinere deelprojecten, zodat bewoners het tempo en de omvang kunnen overzien. |
| <p>III. Participatie</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Participatie is een kans! Gebruik participatie om beleid vast te stellen, draagvlak te creëren bij de achterban door de bewoners structureel te betrekken bij strategisch voorraadbeleid. Met deze vorm van participatie kan een basis van vertrouwen opgebouwd worden en komen partijen elkaar niet alleen tegen wanneer er sprake is van grote ingrepen vanuit mogelijk tegenstrijdige belangen. • Naast structurele participatie is het wenselijk om bewoners in herstructureringswijken, vroegtijdig te betrekken bij de plannen. Als dit mogelijk is, al tijdens de initiatieffase, waarin de probleemstelling geformuleerd wordt. Zo wordt voorkomen dat de problemen die een corporatie meent op te moeten lossen, niet de problemen zijn van de bewoners. • Kies de juiste leider; goed leiderschap inspireert en enthousiasmeert. • Draag zorg voor continuïteit in communicatie. Radio-stilte is slecht voor een proces. Bewoners worden onzeker en wantrouwend(er). |
| <p>IV. Competenties</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Stem de competenties van procesmanagers af op de gebieden/wijken waar zij werken en op de strategie die voor dat gebied geldt. • Werving en selectie (door een gespecialiseerd bureau) dienen gericht te zijn op de vier kernkwaliteiten sensitiviteit, wilskracht, denkkraft en positie. • In herstructureringsgebieden, waar innovatief ingegrepen wordt, is baat bij een gedreven en initiatiefrijk persoon. Maar dit moet wel iemand zijn die sensitief omgaat met de mensen die betrokken zijn bij de ingrepen. Het advies is om voor deze gebieden specifiek sensitieve procesmanagers te werven. • Gezien het belang van (de competenties van-) de procesmanager, is te overwegen procesmanagers (intern) te scholen op de kernkwaliteiten en eventueel onder supervisie te laten werken. Daardoor wordt bewustwording van eigen gedrag getraind. |

PROCESMANAGER:

| Aanbeveling | Inhoud |
|---|--|
| I. Bedrijfsstijl | <ul style="list-style-type: none">• Zorg ervoor dat u bekend bent met de bedrijfsstijl van de corporatie en op welke wijze deze uitgedragen dient te worden.• Zorg ervoor dat u deze bedrijfsstijl kunt verwoorden op verschillende niveaus. |
| II. Strategisch voorraadbeleid | <ul style="list-style-type: none">• Zorg ervoor dat u op de hoogte bent van de sociale functie van de wijk/buurt waar u opereert en dat dit element een volwaardige positie krijgt in de waardering en de besluitvorming in het labelen van woningen/complexen.• Zorg ervoor dat u op de hoogte bent van het label dat aan de wijk/buurt/complex is toegekend op het moment dat u met bewoners de wijkvisie ontwikkelt. |
| III. Participatie | <ul style="list-style-type: none">• Wees u ervan bewust dat u met ingrepen in herstructureringswijken, in méér dan alleen gebouwen ingrijpt. Een aantal bewoners is opgegroeid in een dergelijke wijk en heeft hun sociale netwerk daar. Wanneer geen reële kans op terugkeren is, betekent dit een behoorlijke ingreep in iemands leven. Door een verhuiskostenvergoeding kan dit niet goedge maakt worden. Verdiep u daarom in de bewoners en de belangen en mogelijke bezwaarredenen.• Zorg dat u helderheid heeft in de kaders waarbinnen inspraak plaats kan vinden en communiceer transparant.• Zorg ervoor dat bewoners vroeg in het proces betrokken worden, zodat u ook vroeg op de hoogte bent van de belangen en de bedreigingen hierin.• Zorg voor situaties die maken dat u verschillende belangen boven tafel krijgt. Hiervoor kunt u gebruik maken van de onderhandelingsmethodiek “Mutual Gains Approach” die uitgaat van win-win-situaties.• Schakel een onafhankelijke voorzitter in, die middels de Mutual Gains Approach weer een basis voor samenwerken kan creëren, als het vertrouwen geschaad is. Accepteer in geen geval een impasse. |
| IV. Competenties | <ul style="list-style-type: none">• Wees u in eerste instantie bewust van uw eigen gedrag en het effect op anderen hiervan. Dit kunt u toetsen door collega's, maar ook mensen uit de privé-kring, te vragen over hoe u in bepaalde situaties overkomt.• Train uw sensitiviteit en daarmee het vermogen om goed te kunnen opereren in een dynamische context als een herstructureringswijk, waarin u zich moet inleven in verschillende groepen en actoren.• Wees oprecht geïnteresseerd in dat wat anderen beweegt. Hierdoor krijgt u inzicht in de belangen én de bezwaren van de partijen met weerstand. Hiervoor is het nodig dat u loskomt van uw eigen belangen en dat u expliciet vraagt om bijdragen van anderen. |

Literatuur:

- Aedes, 2007, “bedrijfsconcepten in beeld”, Hilversum.
- Berg, v.d. L., E. Braun, J. van der Meer (1997) “*Organising capacity of metropolitan regions*”.
- BOV, 2007, “*Bewonersvisie Vreenvijk, Voor Bewoners, Door Bewoners*”.
- Broeke van den, 1998 in: Westra H. 2006, ICP+-symposium “*Theorie en de praktijk van Strategisch Voorraad Beleid: kaderstelling*”.
- Bruijn J.A., Heuvelhof E.F., Veld R.J. in ‘t, (2002), “*Procesmanagement: over procesmanagement en besluitvorming*” in: Schapendonk, M. (2007), “*Sturen op stromen*”.
- Com*wonen, 2007, “*Com*wonen met hart en ziel, de strategische agenda van Com*wonen voor 2007-2010*”, blz. 5.
- Com*wonen, 2007, “*Com*wonen met hart en ziel, de strategische agenda van Com*wonen voor 2007-2010*”, blz. 34.
- Com*wonen, 2008, *Doelstellingengesprek van een medewerker, prestatie-indicatoren*.
- Com*wonen, 2008, “*Functieomschrijving Manager Gebied*”.
- Deelgemeente Feijenoord, Com*wonen, 2007, “*Wijkvisie Vreenvijk*”.
- Deuten, J. en Kam, G. De, 2007, “*Weten van renderen*”, publicatie uit SEV-programma Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap.
- Duyvendak, J.W., in: Graaf, van der P. e.a., 2004, “*De winst van 5 jaar Emmen revisited*”, op: www.keicentrum.nl.
- Gruis, V., 2004 in: Jongh, M.E. de, 2008, *Stakeholdermanagement door woningcorporaties* (Leerplan MSc Housing).
- Gruis, V., *Bedrijfstijlen van woningcorporaties*, 2007.
- Heeger, H., “*Hoe te beslissen over de toekomst van het woningbezit*”, Aedes magazine, nr. 21, 2005, blz.50-53.
- Hopstaken, E.J., 2005, “*Van koffie naar een betere vraag*”, in: Real Estate Gebiedsontwikkeling, blz. 30-33.
- Jong, F. de, 2007, SEV Essay-reeks ‘*Corporaties, eigenaardig volwaardig*’, “*Eigenaardige corporaties*”.
- Klijn, E-H, 1996 “*Regels en sturing in netwerken de invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken*”, in: Vrom, 2004.
- KTB, Stichting, 2006, “*Competenties van de procesmanager stedelijke vernieuwing*”, Zeist.
- Nieboer, N., 2004, OTB, TU Delft, “*Appels en peren van het voorraadbeleid*”; eigen bewerking.
- Ofman, D., 2007, “*Bezieling en kwaliteit in organisaties*” Utrecht.
- Ofman, D., 2008, “*Bezieling en kwaliteit in organisaties*”, blz. 20.
- Ofman, D, 2008, www.wikipedia.org, “Kwadrant van Ofman”.
- Provincie Noord-Brabant, “*Handleiding Mutual Gains Approach*” in: www.brabant.nl.
- PWS, 2007, “*Sterker naar de toekomst*”, ondernemingsplan 2007 tot 2010 – interne versie.
- Schellen, K., 2003, “*De nieuwe corporatie – De toekomst van woningcorporaties binnen integrale gebiedsontwikkeling*”.
- SWINGH-SamenWerken in Groot Haaglanden, verslag workshop 4: “*Samenwerken aan je eigen belang*”, 12 maart 2008, blz. 1.
- SWINGH-SamenWerken in Groot Haaglanden, 2008, verslag workshop 4: “*Samenwerken aan je eigen belang*”, Den Haag.

- Versteijlen, L., 2007, “*Thuis in 2020, een kookboek voor woonprofessionals*”, blz.87.
- Vrom, “*De zeven uitdagingen van bewonersparticipatie in herstructureringsoperaties*”, 2004, blz.7.
- Westra, H. Opening ICP+Symposium, “*Theorie en praktijk van strategisch voorraadbeleid naast elkaar*” (ICP +, 2006).
- WRR, 2005 “*Vertrouwen in de buurt*”.

Internet

- www.feijenoord.rotterdam.nl
- www.keicentrum.nl
- www.klaartjepeters.nl/sitefoto/1/Van%20twee%20walletjes.pdf
- www.Leveninvreewijk.nl
- www.mrm.nu
- www.Nul20.nl, 2004, publicatie “Wil de kalkoen meepraten over het kerstmenu?”
- www.tudelft.nl

Interviews:

- Evers, F., Mutual Gains Approach
- Smilde-Drost, C., Com*Wonen
- Adrianow, S., PWS
- Noordhof, H. PWS
- Schans, v.d. J., Com*wonen
- Schuiling, R., BOV
- Korbijn, K, Vreewijk
- Janssen, M., PWS
- Lieshout, v. P., PWS
- Kerpel, R., Schiebhoek

Figuren en tabellen:

- S1. Maatschappelijk draagvlak; theoretisch model
- 1.1. Organiserend vermogen
(Bruijn J.A., Heuvelhof E.F., Veld R.J. in ‘t, (2002), “*Procesmanagement: over procesmanagement en besluitvorming*” in: Schapendonk, M. (2007), “*Sturen op stromen*”.)
- 1.2. Eigen theoretisch kader maatschappelijk draagvlak
- 1.3. Strategisch voorraadbeleid
Eigen bewerking uit: Nieboer, N., 2004, OTB, TU Delft, “Appels en peren van het voorraadbeleid”
Westra, H. Opening ICP+Symposium “Theorie en praktijk van strategisch voorraadbeleid naast elkaar” (ICP +, 2006)
- 1.4. Standpunten deelnemers in debat participatie bij stedelijke vernieuwing
- 1.5. Eigen model afhankelijkheden maatschappelijk draagvlak
- 1.6. Onderzoeksopzet
- 2.1. Relatie input – outcome
Deuten, J., G. De Kam, 2005, Weten van renderen
- 2.2. Typering SEV
Deuten, J. en Kam, G. De, 2007, “*Weten van renderen*”, publicatie uit SEV-programma Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap
- 2.3. Bedrijfsstijlen volgens Gruis
Aedes, 2007, “*Bedrijfsconcepten in beeld*”, Hilversum.

- 2.4. Basismodel strategisch voorraadbeleid
www.tudelft.nl
- 2.5. Oriëntatie
Uit: Klijn, E-H, 1996 “Regels en sturing in netwerken de invloed van netwerkgeregels op de herstructurering van naoorlogse wijken”,
in: Vrom, 2004
- 2.6. Kernkwadrant “sensitiviteit”.
www.empower-project.info/ofman.htm
- 2.7. Samenhang elementen maatschappelijk draagvlak
- 4.1. Organogram Com*wonen
- 4.2. Organogram PWS