

# Vitale coalities in wonen, zorg en welzijn

## Concept-rapport

Taco Brandsen  
Liesbeth van den Munckhof  
Mirjan Oude Vrielink

Radboud Universiteit Nijmegen



# 1. Inleiding

## 1.1 Verbindingen tussen twee werelden

Er is een wezenlijk onderscheid tussen de leefwereld van burgers en de administratieve wereld van instanties. Instanties hebben menselijk leed en verlangen overzichtelijk opgedeeld, in categorieën als schuld, overlast, leerproblemen, werkloosheid en onveiligheid. Dat is ook onvermijdelijk om duidelijke keuzes te kunnen maken en budgetten te bewaken. Voor de meeste burgers betekent dat echter weinig. Zij ervaren verstrengelde verlangens en ondeelbare ellende, die niet netjes langs bureaucratische lijnen gerangschikt zijn. Zoals één van de respondenten het mooi verwoordde: *“het leven is ondeelbaar”*. De vraag is: wie maakt de vertaalslag?

Waar deze verantwoordelijkheid tot voor kort bij de burger lag, nemen steeds meer instanties het zelf op zich om de twee werelden bij elkaar te brengen. Woningcorporaties en hun partners gaan samenwerkingsverbanden aan om hun aanbod op elkaar af te stemmen of zelfs te integreren. Van samenwerking spreken we wanneer autonome organisaties duurzame afspraken te maken om zo delen van hun werk op elkaar af te stemmen.<sup>1</sup> Instanties die samenwerken op het terrein van zorg, welzijn en wonen dragen bij aan het lichamelijk, psychisch en sociaal welbevinden van bewoners. Zij doen op die manier recht aan de problemen zoals burgers die ervaren. Het zou wel eens zo kunnen zijn dat dergelijke samenwerking een veel effectievere oplossing is voor sociale problemen dan de miljarden, die onder politieke druk naar de ‘prachtwijken’ worden gesluisd.

Zij ontstaat echter niet vanzelf. Samenwerking is een intensief en complex proces, waarbij organisaties met zeer verschillende achtergronden bij elkaar gebracht worden. Futura Wonen heeft ons gevraagd dit proces nader te doorvorsen en aanbevelingen te formuleren voor verbetering. Het was een moeilijke opdracht, die we echter met plezier hebben uitgevoerd.

---

<sup>1</sup> Vergelijk Kaats, Van Klaveren en Opheij, 2005.

## 1.2 Achtergrond van het onderzoek

Dit onderzoek staat niet op zichzelf en komt logisch voort uit de resultaten van eerder werk. In 2005-2006 hebben de Universiteit van Tilburg en Coventry University mede in opdracht van de Rex Group (waarvan Futura Wonen deel uitmaakt) onderzoek verricht naar de verbreding van de activiteiten van woningcorporaties in Groot-Brittannië, Ierland, Italië en Nederland.<sup>2</sup> Hieruit kwam naar voren, dat woningcorporaties hun activiteiten uitbreiden voorbij het klassieke terrein van woningvoorziening. In toenemende mate stellen zij zich op als brede dienstverleners, die een spilfunctie kunnen vervullen binnen publiek-private arrangementen op wijkniveau. Deze ontwikkeling is enkele jaren geleden door bekende rapporten van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en de Sociaal-Economische Raad gesignaleerd en ondersteund.<sup>3</sup>

In 2006 verscheen, wederom in opdracht van Futura, het essay “Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties”.<sup>4</sup> Rond deze thematiek werd in november 2006 een succesvolle conferentie georganiseerd. De boodschap van het essay was dat corporaties zich een nieuwe vorm van professionaliteit eigen zouden moeten maken, door in wijken en buurten allianties aan te gaan. Wanneer allianties geslaagd zijn worden ze tegenwoordig veelal aangeduid als “vitale coalities”.<sup>5</sup> Dit vereist echter ook, zo werd voorspeld, dat de interne verbindingen binnen de betrokken organisaties op een andere leest moesten worden geschoeid, minder vanuit de hiërarchie, meer vanuit inspiratie en culturele binding.

In 2007 kreeg dit traject een vervolg. In het najaar van 2007 wordt een bundel met drie essays gepubliceerd, die de eerder ingezette lijn nader uitwerkt. Het in dit rapport besproken onderzoek is de inhoudelijke basis voor één van de genoemde essays en trekt de eerder ingezette lijn verder voort. Het stelt zich de vraag, hoe de vitale coalities vorm krijgen en welke problemen daarbij spelen. Het onderzoek heeft mede als doelstelling om te werken richting nieuwe concepten, waarmee de

---

<sup>2</sup> Brandsen, Cardoso Ribeiro en Farnell, 2006.

<sup>3</sup> Zie Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), 2004; 2005; Brandsen en Helderma, 2004; Sociaal-Economische Raad (SER), 2005.

<sup>4</sup> Brandsen, 2006.

<sup>5</sup> Zie ook Van de Wijdeven, Cornelissen et al., 2006.

samenwerkingspraktijk op herkenbare wijze kan worden verwoord. Er moet een brug worden geslagen tussen de werelden van verschillende dienstverleners en tussen de institutionele wereld en lokale gemeenschappen. De zoektocht naar een gemeenschappelijke taal is daarbij een belangrijke stap.

### **1.3 De opzet van het onderzoek**

Dit onderzoek brengt door middel van case-vergelijking verschillende aanpakken van samenwerking in kaart. In elk van de gekozen cases wordt op een andere wijze invulling gegeven aan de samenwerking. Wij hebben er voor gekozen ons te beperken tot het snijvlak van wonen, zorg en welzijn.

1. Casade, een woningcorporatie actief in Waalwijk en omstreken, heeft enkele multifunctionele accommodaties opgezet, waarbinnen verschillende typen dienstverleners samenwerken in een *strategisch samenwerkingsverband*.
2. Aramis, een woningcorporatie in Roosendaal, werkt sinds enkele jaren samen met welzijnsorganisatie SIW in de aanpak van wijkproblematiek. Deze relatie tussen de organisaties is te typeren als een *opdrachtgever-aannemer relatie*.
3. WonenBreburg, een woningcorporatie te Tilburg, werkt binnen een *projectorganisatie* samen met welzijnsorganisatie De Twern en thuiszorgverlener Thebe.

We hebben deze cases onderzocht door middel van documentatieanalyse en 17 interviews met bestuurders en medewerkers van de corporaties en hun partners. Het waren inspirerende gesprekken.

### **1.4 Inhoudsopgave**

- In hoofdstuk twee geven we een feitelijk overzicht van de drie cases, die we onderzocht hebben.
- In hoofdstuk drie beschrijven we de context, waarin de samenwerking tot stand kwam.

- In hoofdstuk vier gaan we in op de vraag, wanneer samenwerking als succesvol kan worden bestempeld.
- Hoofdstuk vijf behandelt de betekenis van samenwerking op verschillende niveaus en de dynamiek tussen deze niveaus.
- In hoofdstuk zes gaan we in op cultuurverschillen tussen de betrokken organisaties.
- In het slothoofdstuk zeven formuleren we aanbevelingen ter verbetering van de samenwerking.

## 2. Beschrijving van de drie cases

In dit hoofdstuk zullen achtereenvolgens de drie cases besproken worden waarop binnen dit onderzoek gefocust werd, namelijk:

- De samenwerking binnen de *Thesaurusgroep*;
- De samenwerking binnen de projectorganisatie *Samenwerking WonenBreborg, Thebe en De Twern*;
- De samenwerking tussen Aramis Wonen en Stichting Integraal Welzijn Roosendaal.

Zoals eerder aangegeven pretenderen wij niet alle vormen van samenwerking van en tussen de genoemde partijen te bespreken. We hebben bewust een uitsnede gemaakt, zodat we daar dieper op in konden gaan.

### 2.1. De Thesaurusgroep: ontstaan en ontwikkeling

Woningcorporatie Casade Woondiensten verhuurt woningen binnen Kaatsheuvel, Sprang-Capelle, Waalwijk, Loon op Zand en De Moer. Binnen het strategisch samenwerkingsverband Thesaurus werkt zij onder andere aan gezamenlijke dienstverlening met Thebe Thuiszorg en Stichting Prisma<sup>6</sup>. Thebe Thuiszorg biedt verschillende soorten zorg, welke variëren van thuiszorg tot jeugdgezondheidszorg. Het uitgangspunt van Thebe is ‘zo compleet mogelijk te zijn in haar aanbod van zorgdiensten en –producten’. Haar naam staat hiervoor symbool: ‘Thebe, de stad met de vele poorten’. Stichting Prisma ondersteunt mensen met een beperking. Hierbij richt zij zich niet enkel op het individu, maar ook op de naaste familie en (de stimulering van) het netwerk daar omheen. De idee van ‘kwaliteit van leven’ staat nadrukkelijk centraal.

---

<sup>6</sup> De vierde partij die deelneemt het samenwerkingsverband Thesaurus is De Thuishoven, welke de begeleiding, verzorging en verpleging aan senioren biedt. Per project kunnen andere partijen betrokken worden.

De Thesaurusgroep vindt zijn oorsprong in de herstructurering van de wijk Pannenhoeve in Kaatsheuvel. Casade merkte tijdens deze periode dat haar plannen voor de wijk verder gingen dan het wonen alleen. Het samenwerkingsverband Thesaurusgroep werd in 2003 opgericht om de uitvoering van gezamenlijke projecten rondom wonen, welzijn en zorg mogelijk te maken. Het eerste traject waarmee Thesaurus zich bezighield was de oprichting van het wijkplan De Pannenhoeve. De samenwerking rondom De Pannenhoeve begon met een focus op de fysieke pijler, met name vanwege de toenemende vraag naar ouderenwoningen. Op hetzelfde moment ontstonden er echter ook contacten tussen Prisma en Casade omtrent de behuizing van verstandelijk gehandicapten. Tijdens deze gesprekken, en gelijksoortige gesprekken met Thebe Thuiszorg en andere organisaties ontstond de idee van een wijkgerichte aanpak en integrale dienst- en serviceverlening, om zo de ondersteuningsstructuur in de wijk te versterken. De opgedane expertise en ervaring rondom het opzetten van deze allereerste multifunctionele accommodatie worden inmiddels gebruikt en aangevuld tijdens de totstandkoming van nieuwe woonservicezones.

De Thesaurusgroep streeft naar *‘de ontwikkeling van een duurzame en zorgzame wijk, waar gevarieerde woon-, welzijns- en zorgdiensten worden aangeboden’*. Het uitgangspunt van de samenwerking is de gezamenlijke wens om mensen zoveel mogelijk binnen hun eigen omgeving te laten wonen. De Thesaurusgroep ondersteunt dit door het integraal aanbieden van zorg- en welzijnsdiensten rondom hierop ingerichte woningen en gebouwen.

Het bestuur van het samenwerkingsverband (de Stuurgroep) wordt gevormd door de bestuurders van de participerende organisaties. De samenwerking is vanuit het bestuurdersniveau los ingestoken, er is vooralsnog nog niet gekozen voor een duurzaam en structureel samenwerkingsverband. Rondom aanbesteding en andere voorwaarden zijn afspraken vastgelegd in een raamovereenkomst. Verder is het de bedoeling dat er per wijk of per nieuw op te starten project vanuit de Thesaurusgroep afzonderlijke afspraken gemaakt worden (zogenoemde wijkovereenkomsten). Per wijk of project worden twee werkgroepen opgericht; de werkgroep Stenen (wonen en vastgoed), en de werkgroep Steunen (welzijn en zorg), welke naar omstandigheden per project verder onderverdeeld worden.

Twee concrete projecten die uit dit samenwerkingsverband zijn voortgekomen, en waar binnen dit onderzoek op werd gefocust, zijn het Wijksteunpunt Pannenhoef te Kaatsheuvel en het Wijksteunpunt BaLaDe te Waalwijk.

### ***2.1.1 Wijksteunpunt Pannenhoef – Kaatsheuvel (gemeente Loon op Zand)***

Voor het Wijkpunt Pannenhoef in Kaatsheuvel werd door de Thesaurusgroep in februari 2004 een wijkovereenkomst afgesloten. Dit project diende min of meer als pilotproject voor het samenwerkingsverband. In 2006 werden de deuren van het Wijkpunt geopend in het Gerard de Nijshof (gebouwd in opdracht van Casade Woondiensten, nu eigenaar van het gebouw), welk inmiddels een informatiecentrum, een consultatiebureau, een bloedprikdienst en de uitleen van hulpmiddelen huisvest. Bij het binnenlopen van het Wijkpunt treft men één balie aan waar een verscheidenheid aan vragen beantwoord kan worden. De balie is zo ontworpen en ingericht dat deze als zeer toegankelijk ervaren wordt. Binnen het Gerard de Nijshof zijn naast het Wijkpunt Pannenhoef een basisschool, een gezondheidscentrum en verschillende typen seniorenwoningen te vinden. De wijkpuntcoördinator voor het project werd door Thesaurus geleverd, Casade leverde de wijkmeester. De werkgroep Steunen werd ten behoeve van dit project onderverdeeld in vijf werkgroepen, met als kerntema's (a) het wijksteunpunt, (b) de kleinschalige woonvoorzieningen, (c) het dienstencentrum, (d) woning en huishoudgerelateerde dienstverlening, en (e) ICT voorzieningen.

Tegenover het Gerard de Nijshof ligt het dienstencentrum De Rode Loper. Hier zijn een buitenschoolse kinderopvang, een computerlokaal (ook gebruikt als rustruimte, douche/toilet, en kantoor), de dagopvang voor lichamelijk en geestelijk gehandicapten en ouderen, een theatergroep en een keuken/ restauratieve voorziening gehuisvest. Het Gerard de Nijshof kan niet los gezien worden van De Rode Loper, binnen de beide complexen werken maar liefst dertien partijen samen. Vanuit het Gerard de Nijshof en De Rode Loper worden verschillende activiteiten georganiseerd. Hierin wordt ook ruimte geboden voor initiatieven vanuit (buurt)bewoners. Belanghebbenden kunnen via een klantenpanel hun wensen en behoeften duidelijk te maken. Daarnaast is het via de website van De Pannenhoef voor bewoners en betrokkenen mogelijk vraag en aanbod in diensten en behulpzaamheden op elkaar af te stemmen. Mooie voorbeelden van de interactie die ontstaat tussen de verschillende



doelgroepen die binnen het complex met elkaar in aanraking komen, zijn een basisscholer die de hond uitlaat van een dame die slecht ter been is, en de veteraan die in een van de seniorenwoningen woont en een jaarlijkse spreekbeurt houdt in Groep 8 over zijn ervaringen tijdens de oorlog. Het Wijksteunpunt De Pannenhoef wordt binnen en buiten de regio als voorbeeld gebruikt voor soortgelijke initiatieven rondom de bouw van multifunctionele complexen.

### ***2.1.2 Wijksteunpunt BaLaDe - Waalwijk***

Naar voorbeeld van het wijksteunpunt De Pannenhoef, en de manier waarop dit geïntegreerd werd met zorg- en welzijnsdiensten, wordt nu het Wijksteunpunt BaLaDe te Waalwijk opgezet. BaLaDe zal gevestigd worden in een multifunctioneel complex dat gepresenteerd wordt als een van de Waalwijkse antwoorden op de gedachte die binnen de WMO centraal gesteld wordt: “hoe kunnen mensen de regie over eigen leven houden en blijven deelnemen aan de samenleving?”. Het project is vernoemd naar de drie wijken die straks binnen het complex bediend gaan worden (Baardwijk, Laageinde en De Hoef). Maar liefst 19 partijen zijn in meerdere of mindere mate betrokken bij het project, dat als motto ‘Wonen met een Plus’ heeft. Op korte termijn zullen 57 huurappartementen worden gerealiseerd. De woningen zijn allen driekamerappartementen, welke zullen worden verhuurd aan woningzoekenden vanaf 55 jaar uit specifieke wijken. Ook personen vanaf 45 jaar met een WMO verhuisadvies, of woningzoekenden met een CIZ-indicatie voor huishoudelijke hulp of verzorging komen in aanmerking voor toewijzing. Binnen het gebouw worden wonen, onderwijs, welzijn, zorg, en dienstverlening gecombineerd, en zullen bewoners en organisaties elkaar gaan ontmoeten. Naast bijvoorbeeld een basisschool, een kinderdagverblijf en een gymzaal zal ook voorzien worden in medische behoeften. Daarnaast bestaat er de intentie maatschappelijke functies op te nemen in de vorm van een café en cursusruimten. Bij de entree zal – net als bij De Pannenhoef – één loket te vinden zijn, waar men met een verscheidenheid aan vragen terecht kan. De kruisbestuiving die volgens de samenwerkende partijen rondom en binnen BaLaDe plaatsvindt en zal vinden, werd symbolisch weergegeven in het kruisvormige ontwerp van het gebouw. De projectontwikkeling en bouw worden verzorgd door Coffier. De wooncorporatie Casade is hierin de opdrachtgever (en eigenaar van het pand). De gemeente en andere partijen huren vervolgens de verschillende beschikbaar gestelde ruimten binnen het complex.

## **2.2 Samenwerking WonenBreburch, Thebe en De Twern: ontstaan en ontwikkeling**

Woningcorporatie WonenBreburch verhuurt woningen in Tilburg en Breda. Zij werkt op verschillende manieren samen met een keur aan organisaties. Ten behoeve van haar wens bij te dragen aan ‘*een samenhangend, vraaggestuurd en toegankelijk aanbod aan wonen, zorg en welzijn*’ heeft zij samen met Thebe Thuiszorg en De Twern in juni 2005 een projectorganisatie in het leven geroepen. Zoals eerder al werd beschreven biedt Thebe Thuiszorg verschillende soorten zorg, variërend van thuiszorg tot jeugdgezondheidszorg. Het uitgangspunt van Thebe is ‘zo compleet mogelijk te zijn in haar aanbod van zorgdiensten en –producten’. De Twern is een organisatie voor maatschappelijke diensten, onder andere in de vorm van opbouwwerk, jongerenwerk, sociaal-cultureel werk en ouderenwerk. De Twern heeft locaties in Tilburg, Goirle, Waalwijk en Oisterwijk.

Het ontstaan van de samenwerking tussen WonenBreburch, Thebe en De Twern is voortgekomen uit zowel externe als interne ontwikkelingen. Intern waren de drie organisaties ieder voor zich overtuigd dat er tussen sectoren onvoldoende werd samengewerkt. Extern begon de gemeente Tilburg met het aanbesteden van wijkgebouwen. De drie organisaties zagen de mogelijkheid iets moois te creëren op het gebied van wonen, welzijn en zorg door gezamenlijk te offeren op het beheer van het wijkcentrum de Ypelaer in de Tilburgse wijk Stokhasselt. Terwijl de mogelijkheden voor deze offerte verkend werden, begon men in te zien dat de organisaties elkaar in wisselende samenstellingen al vaker tegen waren gekomen en elkaar veel te bieden hadden. Uit deze (h)erkenning is in april 2005 een intentieverklaring tot stand gekomen, waarin werd de mogelijkheden tot verdere samenwerking en gezamenlijk maatschappelijk ondernemerschap werden verkend. In juni 2005 werd de *projectorganisatie* WonenBreburch, Thebe en De Twern opgericht.

De samenwerking WonenBreburch, Thebe en De Twern heeft zichzelf ten tijde van haar oprichting drie doelen gesteld; namelijk (1) het gezamenlijk ontwikkelen en uitvoeren van nieuwe *producten* gericht op innovatieve combinaties van dat wat nu al

bij de verschillende partijen aanwezig is, en deze beter bereikbaar maken, (2) het gezamenlijk ontwikkelen en uitvoeren van *projecten* gericht op het vergroten van de bereikbaarheid en betaalbaarheid van het aanbod, het vergroten van de keuzevrijheid van de klant, het wegnemen van schotten en productvernieuwing, en (3) het systematisch vergaren van *kennis* welke is ontstaan door het gezamenlijk ontwikkelen van producten en projecten<sup>7</sup>.

Inmiddels worden er tal van projecten gedeeld tussen de drie organisaties. Variaties in partners zijn ook mogelijk. Samenwerking met een derde partij kan, in overleg met de andere partners, nog voor extra input en mogelijkheden zorgen. Of een project (formeel) binnen het samenwerkingsverband gebracht wordt, hangt af van de toegevoegde waarde die dat concreet voor de betrokkenen zou hebben (niet alleen voor de partners, maar ook voor de klant en andere direct betrokkenen). Naast samenwerking binnen dit verband bestaan er tussen de partners ook ander vormen van samenwerking. Zo werken WonenBregburg en De Twern actief samen in de Tilburgse probleemwijk de Kruidenbuurt. Naast de gestructureerde samenwerkingsverbanden vindt ook ad hoc toevallige samenwerking plaats, bijvoorbeeld in samenwerking rondom het project KanWél!<sup>8</sup>

Net als bij het samenwerkingsverband Thesaurus, bestaat het bestuur van de projectorganisatie WonenBregburg, Thebe en De Twern uit de bestuurders van de participerende partijen. De dagelijkse leiding van de projectorganisatie ligt bij de programmamanager, welke verantwoording aflegt aan het gezamenlijk bestuur. Per project is verder een projectleider aangesteld, welke wordt ondersteund door het projectteam. De partijen zijn in ieder opzicht elkaars gelijke.

In het businessplan dat voor de samenwerking is opgesteld, is een aantal meetpunten voor succes opgenomen. Zo worden de vorderingen periodiek geëvalueerd, waarbij wordt gekeken naar de mate waarin de organisaties middelen, ervaring en kennis delen, de kwaliteit van communicatie, de positie van de projectorganisatie in de markt, het behoud van de eigen identiteit van de organisaties onderling en de realisatie van de drie doelstellingen zoals die hierboven genoemd zijn. Uiteindelijk

---

<sup>7</sup> Zie voor meer uitleg: Businessplan projectorganisatie WonenBregburg, Thebe en de Twern, 2005.

<sup>8</sup> Zie voor meer informatie over dit project Oude Vrieling en Van de Wijdeven, 2007.

moeten deze periodieke beoordelingen duidelijk maken óf, en op welke manier, de samenwerking in de toekomst voortgezet kan worden. Op dit moment geven de partners aan nog in de verkenningsfase te zitten.

Voorbeelden van concrete projecten die voortgekomen zijn uit deze samenwerking betreffen een WMO loket Brabant, een dorpspunt, een gezamenlijk productencatalogus, en de oprichting van het Kenniscentrum.

### **2.3. De samenwerking tussen Aramis Wonen en Stichting Integraal Welzijn Roosendaal: ontstaan en ontwikkeling**

#### ***2.3.2 Inleiding***

Aramis Wonen is een middelgrote woningcorporatie, gevestigd in Roosendaal. Haar bijna 140 medewerkers zetten zich in voor de kwaliteit van het aanbod van zo'n 10.000 woningen. Net als de Casade Woondiensten en WonenBreburg heeft Aramis Wonen tot doel méér te zijn dan enkel een verhuurder van woningen. Een van de vele wegen die zij is ingeslagen om deze nieuwe rol te vervullen, is het samenwerkingsverband dat zij met Stichting Integraal Welzijn (SIW) is aangegaan. Daarnaast werkt ze samen met de gemeente Roosendaal, allerlei zorgaanbieders en uiteraard de nodige projectontwikkelaars. SIW is een welzijnsorganisatie, werkzaam in Roosendaal en omstreken. Deze organisatie richt zich eerst op wijkniveau, en daarnaast waar nodig ook op stedelijk niveau. Persoonlijk welzijn, leefbaarheid en sociale cohesie staan voor SIW centraal. SIW werkt vanuit wijkteams, met daarbinnen de combinatie van verscheidene disciplines.

In het verleden kwamen Aramis Wonen en SIW elkaar tijdens de dagelijkse werkzaamheden regelmatig tegen. Bij beide organisaties viel de notie te bemerken dat men klaar was voor een hoger niveau in woonplezier, mede te leveren door een verhoging in de kwaliteit van de buurt, de straat en de door beide organisaties geleverde voorzieningen. Samenwerking tussen verschillende soorten organisaties die met dezelfde problematiek, en dezelfde cliëntèle bezig waren, lag voor de hand. Waar SIW achter de voordeur keek, richtte Aramis Wonen zich juist op die voordeur en het huis eromheen. In eerste instantie kende de samenwerking tussen Aramis Wonen en

SIW Roosendaal de nodige opstartproblemen. Pas na het aantreden van een nieuw bestuur bij SIW ontstonden er nieuwe communicatiemogelijkheden en was er echt sprake van een ‘klik’. Op verschillende niveaus werkte men steeds meer met elkaar samen. Aramis verschoof in die tijd, als zoveel woningcorporaties, van een vastgoedgeoriënteerde focus naar een samenlevingsgeoriënteerde focus. Ook het SIW stelde haar doelen wat breder op.

Inmiddels is de samenwerking zowel intensief als exclusief van aard, al bestaat er geen enkele samenwerkingsovereenkomst of formeel kader waarbinnen afspraken zijn vastgelegd. Door beide organisaties wordt de relatie getypeerd als een ‘opdrachtgever-aannemer’ relatie. Zowel een prettige zakelijkheid als een comfortabel informeel karakter kenmerken de samenwerking. Er is duidelijkheid over de rolverdeling en over de problemen die als gemeenschappelijk getypeerd worden. Evaluaties vinden op alle niveaus plaats, maar nooit op vooraf afgesproken momenten. De afwezigheid van een formeel kader is echter nooit een bewuste, actieve keuze geweest.

Aramis Wonen en SIW delen verscheidene projecten en problematieken. Hieronder worden er enkele kort toegelicht, om zo een impressie te schetsen van dat wat de organisaties bindt.

### ***2.3.2 Projecten: Sporten in Kroeven en You’re the Future***

Eén van de ontmoetingspunten tussen Aramis Wonen en SIW is het project sporten en leren in Roosendaalse aandachtswijk Kroeven. Aramis Wonen bezit in deze wijk een aanzienlijk deel van de woningen. In verband met de verslechterde omstandigheden van de wijk, heeft Aramis Wonen een herstructureringsplan opgezet. Hierbij is met name ingestoken op jongeren in de wijk die voor overlast zorgen. Naast Aramis Wonen en de welzijnsorganisatie SIW werken ook de gemeente Roosendaal en het Kellebeek College mee aan het bieden van een toekomstperspectief aan deze jongeren. Formeel gezien heeft Aramis Wonen de leiding over het project.

In een andere wijk in Roosendaal, Kalsdonk, ontmoeten Aramis Wonen en de welzijnsorganisatie SIW elkaar in het project You’re the Future. Dit project is opgezet onder de vlag van de zogenaamde B(uurt)O(nderwijs)S(port)-regeling, opgezet vanuit

het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Aan dit project, waar de betrokkenen zich bezig houden met taalstimulering, huiswerkbegeleiding en mentorschap van jongeren, en daarnaast opleiding van deze jongeren tot sportleider, activiteitenbegeleider of wijksurveillant, werken ook een sportbureau, het wijkhuis, de Brede School 'De Vlindertuin', het Norbertus College, het bewonersplatform en een Marokkaanse culturele vereniging mee.

De SIW en Aramis Wonen werken verder nog samen in projecten als 'Cursus Buurtpreventie', de oprichting van 'HetPunt', het informatie- en cultuurhuis 'Parrotia', en 'het project Wijkdiensten'.

## **3. De context van de samenwerking**

### **3.1. Inleiding**

Samenwerking is een mooi concept, maar het gaat te ver om het als een briljant nieuw idee te presenteren. Immers, tien of twintig jaar geleden werd ook al de noodzaak van een samenhangend aanbod aan diensten gepropageerd. Ook toen al legden burgers hun vragen bij instanties neer zonder respect voor de “juiste” kanalen. Het verschil is dat samenwerking nu, althans in een aantal steden en rond een aantal organisaties, vaker en met schijnbaar betere resultaten (en in ieder geval meer publiciteit) van de grond komt. De vraag die we in eerste instantie stelden is dus: waarom nu? Waarom ontstaat er nu opeens wel samenwerking?

Er zijn verschillende factoren die daar toe bijgedragen hebben, zoals het maatschappelijk klimaat, de evolutie van de betrokken organisaties en de onderlinge afhankelijkheid op lokaal niveau. Hoe deze precies samenhangen en hoe zwaar ze wegen verschilt per case. Daarnaast zijn er enkele ontwikkelingen, die als bedreigend worden ervaren, met name de groei van de druk om te concurreren. Hieronder zullen wij het beeld neerzetten dat bij ons is ontstaan tijdens de documentstudie en de gesprekken die we gevoerd hebben. We willen de lezer er op attent maken, dat de resultaten niet als objectieve waarheden geïnterpreteerd dienen te worden, noch zijn zij uitputtend. De bevindingen die hieronder gepresenteerd worden, betreffen dynamische processen die door de tijd heen veranderd zijn, en in de toekomst verder zullen veranderen. In de aanbevelingen zullen wij suggesties doen voor aanzetten tot veranderingen die de partijen afzonderlijk, maar ook juist in samenwerking, ten goede kunnen komen

### 3.2. Factoren, die de samenwerking bevorderen

#### *Afhankelijkheid en complementariteit*

Organisaties hebben elkaar nodig voor middelen die ze zelf niet in huis hebben. Corporaties zijn gewild vanwege hun expertise met vastgoed en natuurlijk vanwege het gemak, waarmee zij financieel in projecten kunnen investeren. Vanwege hun vermogen zijn zij minder strikt gebonden aan budgetregels en kunnen zij eenvoudiger met kosten en inkomsten schuiven. Dat geeft de samenwerking meer flexibiliteit, wat de levensvatbaarheid bevordert. Wat corporaties echter in mindere mate toegedicht wordt door haar maatschappelijke partners, zijn de netwerken in sociale gemeenschappen in wijken en medewerkers met de specifieke vaardigheden, om dergelijke netwerken te ontwikkelen. Een van de respondenten vanuit de corporaties zegt zelf ook: *“Wij zijn goed in het leveren van betaalbare huisvesting voor mensen. Maar samenlevingsopbouw, ik denk dat wij dat niet zo goed kunnen. Om die schat te bereiken willen wij dat schip wel helpen bouwen, maar de kapitein of de bemanning die uiteindelijk op het eiland springt en daar de inboorlingen meeneemt, dat moet volgens mij vanuit andere organisaties.”* Zorgorganisaties en welzijnsinstellingen bieden op hun beurt ook een specifieke expertise, die corporaties zelf niet in huis hebben.

*“Wij kijken naar de voordeur en het huis, waar zij juist daar achter en daar binnen kijken”*

De onderlinge afhankelijkheden zijn deels historisch en cultureel bepaald. Daarnaast speelt ook geografische nabijheid een rol. In sommige gevallen zijn organisaties simpelweg tot elkaar veroordeeld, wanneer er vanouds slechts één aanbieder van bepaalde diensten in een bepaalde stad actief is. Dat geldt voornamelijk in de kleinere steden. Wat opvalt, is dat organisaties vooralsnog slechts in beperkte mate in staat of bereid de taken van de ander binnen eigen huis te halen. Elders gebeurt dat wel, bijvoorbeeld in Engeland en Ierland, waar sommige corporaties eigen verpleegsters in dienst hebben.<sup>9</sup> Hoewel dit op korte termijn niet sterk zal veranderen, is het wel duidelijk dat de grenzen inmiddels sterk zijn opgeschoven. Zo

*“Over tien jaar heeft de corporatie veel meer van de keten zelf in huis...”*

<sup>9</sup> Zie Brandsen, Cardoso Ribeiro en Farnell (2006) voor meer informatie.



wordt er sinds kort serieus gesproken over fusies tussen welzijnsorganisaties en woningcorporaties.

### ***De ontwikkeling van de betrokken organisaties***

De wederzijdse afhankelijkheden bestaan natuurlijk slechts bij gratie van het feit, dat partijen elkaar denken nodig te hebben. Een corporatie, die nieuwbouw als zijn voornaamste taak ziet, heeft minder behoefte aan de expertise van een welzijnsorganisatie dan een collega, die zich concentreert op wijkgericht werk. De in een eerder onderzoeksrapport beschreven diversificatie heeft er toe geleid, dat Nederlandse woningcorporatie zich steeds meer op het werkgebied van andere organisaties begeeft, als partner en/of als concurrent. Verder heeft de verzelfstandiging ze de armslag gegeven, om zich op dat punt ondernemend op te stellen. Het heeft overigens bij de meeste corporaties vrij lang geduurd, voordat ze dat ook daadwerkelijk deden. Wellicht kan worden gesteld, dat corporaties de “puberfase” voorbij zijn: na een fase van in zichzelf gekeerd zijn treden ze nu meer naar buiten.

Andere organisaties zijn echter ook veranderd en qua visie naar de corporaties toe gegroeid. Zo beschrijft Prisma bijvoorbeeld haar eigen ontwikkeling door afgelopen honderd jaar als een ontwikkeling die haar vanuit haar isolatie in grootschalige instituten – die er voor dienden de maatschappij te beschermen en verpleegkosten laag te houden – leidde naar een periode waar de nadruk werd meer gelegd op ontwikkelingsmogelijkheden en integratietrajecten. Vanaf de jaren negentig werd cliënten zelfs de mogelijkheid geboden op diverse manieren hun eigen bestaan in te richten. In plaats van zorg staat nu ondersteuning voorop<sup>10</sup>.

Daarnaast zijn welzijnsinstellingen door externe ontwikkelingen de afgelopen jaren steeds meer gedwongen op basis van contracten en aanbestedingen te werken. Daardoor zijn ze naar eigen zeggen en volgens hun partners “zakelijker” geworden. Concreet betekent dat, dat ze meer gewend zijn om op projectmatige wijze te werken, met heldere afspraken en deadlines. Ook voor instanties in de zorg geldt dat ontwikkelingen in

---

<sup>10</sup> Prisma, 2003.

***“Ze hadden behoefte aan een ondernemend welzijnsinstituut dat een bijdrage wil leveren aan lokale samenwerking. Daar willen wij in investeren!”***

hun eigen sector tot een zakelijkere wijze van werken hebben geleid. De wenselijkheid van dergelijke ontwikkelingen is betwist, maar ze leiden er in elk geval toe, dat de communicatie met andere organisaties wordt geïntensiveerd.

### ***Maatschappelijk klimaat***

Tot slot geldt, dat het maatschappelijke klimaat op dit moment bevorderlijk is voor samenwerking. In zijn algemeen geldt dat problemen concreter kunnen worden benoemd en minder met de mantel der liefde worden bedekt. Daarbij worden onorthodoxe oplossingen niet geschuwd (denk bijvoorbeeld aan de vele Rotterdamse initiatieven). Van deze ruimte kunnen ook corporaties gebruik maken. Daar komt bij, specifiek voor deze sector, dat samenwerking in de dienstverlening de afgelopen jaren op meer politiek-bestuurlijke steun kan rekenen. In de jaren negentig waren er meer discussies over de vraag of corporaties niet te ver afdreven van hun “kerntaak” (inmiddels veelal tot “core business” omgedoopt). Sinds enkele jaren wordt veel meer geaccepteerd, dat corporaties ook buiten traditionele paden treden. De bekende rapporten van de WRR en SER en de nadruk op een wijkgerichte aanpak door het kabinet Balkenende-IV hebben daar aan bijgedragen.

### **3.3. Factoren, die afbreuk doen aan samenwerking**

#### ***Budgetfinanciering***

Hoewel het tij voor samenwerking in zijn algemeenheid gunstig is, zijn er enkele ontwikkelingen, die daar in belangrijke mate afbreuk aan doen. Eén daarvan is het feit, dat partners als welzijns- en zorginstellingen uitsluitend vanuit vooraf bestemde budgetten kunnen werken. In tegenstelling tot de corporaties hebben zij weinig “vet op de botten” en kunnen zij nauwelijks (of hoogstens via trucs) investeren in activiteiten zonder een direct en nauw omschreven resultaat. Dat is lastig, want juist samenwerking vereist overhead en investeringen voor de lange termijn, die zich wellicht op termijn terugverdienen, maar niet in de financieringsstructuur passen. Het maakt de rol van de corporaties des te belangrijker, omdat zij niet aan dezelfde financieringsstructuur gebonden zijn.

***“Je voelt dat je heel veel kunt  
samenwerken, maar je bent  
natuurlijk ook soms elkaars  
concurrent. Dat is heel simpel”***

### ***Concurrentiedruk***

Waarschijnlijk de meest verstorende factor is de druk in met name het welzijn en de thuiszorg om met collega-instellingen te concurreren. Het vergroot het effect van de bovengenoemde korte-termijn blik, omdat het steeds minder duidelijk wordt of afspraken op lange termijn wel gemaakt kunnen worden. Als een organisatie initiële investeringen pleegt in een wijk of project en vervolgens tijdens een aanbestedingsprocedure het gemeentelijke budget aan een concurrent wordt gegund, dan moedigt dat niet aan om in de toekomst weer op de lange termijn te investeren. De enige casus waar de concurrentiedruk niet per sé als negatief werd ervaren, was die van Aramis en de SIW. Door de zakelijke opdrachtgever-aannemer verhouding is de rolverdeling duidelijk, en zijn er geen (onuitgesproken of onjuiste) verwachtingen rondom exclusiviteit ontstaan.

Concurrentie en samenwerking sluiten elkaar zeker niet uit, maar in de huidige situatie worden ze vaak als tegenstrijdig ervaren. In dit verband werd scherpe kritiek op de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) geuit, die de marktwerking in de zorg bevordert. Een van de respondenten verwoordt het als volgt: *“Die spagaat: aan de ene kant moeten die mensen allemaal scoren op het prestatiecontract en aan de andere kant moeten ze ontwikkelen, sociaal en klantgericht werken.”* Als mogelijke complicerende factor werd genoemd, dat samenwerking en concurrentiebevordering bij verschillende gemeentelijke afdelingen waren ondergebracht, zodat het moeilijk was eenduidige afspraken te maken.

## 4. De betekenis van succes

### 4.1. Wanneer gaat het goed?

Voorafgaand en tijdens ons onderzoek kregen we verschillende boodschappen mee over het verloop van de samenwerking. Sommigen toonden zich teleurgesteld,

*“We lopen door de stroop,  
maar we komen wél vooruit!”*

ondanks de geboekte vooruitgang. Anderen vonden dat het, ondanks kleine tegenslagen, eigenlijk prima ging. Tussen deze twee uitersten is de meest gehoorde uitspraak dat de samenwerking (in het begin) stroef verloopt, maar dat men het niet opgeeft. De toonzetting is meestal hoopvol: *“Ik zie een onvermogen om te ondernemen, en dat is ook goed te verklaren. Deze mensen hebben geen kapitaal opgebouwd op ondernemingsgebied. Dat moet nog komen. Het zit nog niet in hun bloed!”* en *“Probeer nu toch eens niet te werken vanuit de angst ‘wat ben ik kwijt?’ maar vanuit een positief gevoel ‘wat kan ik verdienen door samen te werken of juist te specialiseren!?’.* Dat werkt dan uiteindelijk beter.”

Het zou natuurlijk prettig zijn, als we na het onderzoek duidelijk konden aangeven wie er gelijk had, wie het meest heldere beeld heeft over de mate waarin deze samenwerkingsverbanden succesvol zijn. Een dergelijke beoordeling veronderstelt echter, dat er een heldere maatstaf is om de samenwerking aan af te meten. Daar zit de crux: er bestaan geen eensgezinde verwachtingen over wat dit soort samenwerkingsverbanden moet opleveren. Onze respondenten bleken over het algemeen overvallen wanneer we vroegen met enige precisie te formuleren wat “succes” in deze context precies betekende. Dat gold van hoog tot laag binnen de organisaties.

Evaluatiemomenten worden over het algemeen weinig (concreet) ingebouwd. Voor zover ze er waren, overstegen ze het projectniveau niet. In de samenwerkingsovereenkomst tussen Thebe - De Twern - WonenBreborg was weliswaar een evaluatietermijn van drie jaar vastgelegd, met een ingebouwd bezinningsmoment, maar in de praktijk is deze begrenzing stilzwijgend overschreden. Vaak was het oordeel intuïtief en verwoord in procestermen, waarvan de volgende

uitspraak een treffend voorbeeld is: “ *Ik heb met name gekeken naar de resultaten die zijn geboekt en of we nog een beetje warm worden van elkaar. Dus merk je dat je van het ene initiatief in het andere rolt? Komen er echt concreet dingen van de grond? Ik kijk dus veel naar het gevoel wat de partijen hebben bij een samenwerkingsovereenkomst. Dat is echt dé evaluatievraag.*” Soms werden er concretere maatstaven genoemd, als het aantal projecten dat van onderop werd aangedragen of het aantal behandelde gevallen. Daarbij ging het echter meer om persoonlijk geformuleerde doelstellingen dan om breed gedragen evaluatiecriteria.

#### **4.2. Verwachtingen over samenwerking**

Daarmee is niet gezegd, dat er niet werd gesproken en gereflecteerd over de betekenis van de samenwerking. De reacties die wij ontvingen en het simpele feit, dat we werden gevraagd dit onderzoek te doen, is veelzeggend. Het punt is echter dat er vrijwel geen meetbare ijkpunten waren, en dat daar ook niet altijd duidelijk over gecommuniceerd werd. Overigens bleek dit laatste ook uit de verwachtingen die verscheidene respondenten formuleerden ten aanzien van ons onderzoek: die bleken redelijk uiteen te lopen.

***“We dachten dat we binnen  
vijf jaar verregaand  
geïntegreerd zouden zijn...  
Nu denken we daar héél  
anders over!!”***

Dat de verwachtingen over intersectorale samenwerking uiteenlopen is eigenlijk niet meer dan normaal. Vanuit de afzonderlijke kolommen is het nog relatief vastomlijnd, wat bereikt moet worden. Deze maatstaven vanuit de eigen organisatie zijn niet meer voldoende, wanneer er andere partijen bij betrokken worden. Het is van tevoren te voorspellen, dat niet alles van meet af aan soepel kan verlopen. Immers, het betekent dat taken met een groter aantal mensen moeten worden afgestemd en dat routines niet bestaan of worden doorbroken. Dat geldt al voor samenwerking met een soortgelijke organisatie (bijv. tussen twee corporaties), dus des te meer voor organisaties uit verschillende velden. In de praktijk was iedereen zich daar van bewust en werd er rekening mee gehouden, dat het tijd zou kosten om naar elkaar toe te groeien. Ook blijken bij teleurstellingen of veranderingen in omstandigheden de verwachtingen te worden bijgesteld.

*“Ik denk dat het wel goed zou zijn  
als we wat meer zouden  
analyseren ‘hoort dit er nou bij?’  
of is dit iets waarvan we zeggen:  
‘hé, dit gaat niet goed hier’”*

Ondanks het geduld blijven er belangrijke vragen. Wat gelden als “normale” samenwerkingsproblemen? Welke zouden na de opstartfase voorbij moeten zijn en welke keren nadien nog terug? Als bepaalde problemen zich niet voordoen, is dat dan normaal of juist een bijzondere prestatie? En als ze zich wel voordoen, betekent het dat de samenwerking slecht gaat of hoort dat er gewoon bij? De onderzochte vormen van samenwerking in wonen-welzijn-zorg zijn betrekkelijk nieuw en daardoor is er nog geen gemiddeld niveau van prestaties te bepalen. Dat geldt zowel voor processen als voor output.

#### **4.3. Negatieve en positieve consequenties**

De geconstateerde onduidelijkheid is in bepaalde opzichten een handicap. Het creëert een zekere verwarring in de betrokken organisaties over de stand van zaken, die niet bevorderlijk is voor het wederzijdse vertrouwen. Het is onwaarschijnlijk, dat de randvoorwaarden zo los kunnen blijven, als ze in de voorafgaande jaren zijn geweest. Tegelijkertijd is het gebrek aan harde criteria waarschijnlijk ook een factor, die de samenwerking in de beginfase versterkt. Samenwerking is een investering voorbij de korte termijn, die niet meteen rendeert en – heel belangrijk – op een niet meteen zichtbare manier. Zo wees één van de respondenten er op, dat medewerkers van verschillende organisaties elkaar makkelijker kunnen vinden, ook buiten de sfeer van formele projecten. Los van de vraag of dit effect systematisch optreedt: het is niet het soort effect, dat eenvoudig in indicatoren te gieten is. Het is ook niet effect dat noodzakelijkerwijs te voorzien is. Het is daarom op zichzelf een goed idee, om in de beginfase geen al te harde maatstaven vast te leggen.

## 5. Tussen verschillende niveaus

### 5.1. Binnen organisaties

Een belangrijke bevinding van het onderzoek was, dat het succes van de samenwerking *tussen* organisaties in belangrijke mate wordt bepaald door de dynamiek *binnen* organisaties. In het eerder genoemde diversificatie-onderzoek werd reeds gesignaleerd, dat de grenzen tussen organisaties vermoedelijk zouden vervagen en dat dit vragen zou oproepen rond de interne samenhang.<sup>11</sup> Tot op zekere hoogte blijkt dat inderdaad het geval te zijn. Voor zover er iets mis ging, was dat veelal binnen de betrokken organisaties, wat zich vervolgens weer tussen de organisaties manifesteerde.

Soms werd er nadrukkelijk naar een ander niveau gewezen: dáár gaat het mis! Voordat we daar nader op ingaan, is het belangrijk op te merken, dat de werkelijke dynamiek vrij complex is. Er is niet één niveau, dat steeds het initiatief neemt, en een ander niveau, dat het steeds frustreert. De mate van enthousiasme wisselt weliswaar, maar op elk niveau wordt het belang van de samenwerking erkend. In sommige gevallen kwam het eerste initiatief kwam van boven, maar liep tijdens de doorontwikkeling van de samenwerking door alle niveaus heen – al zijn er op dit punt duidelijke verschillen tussen de cases (zie hieronder). In andere gevallen kwam men op de werkvloer al langer met ander organisaties in contact, voordat daadwerkelijk afspraken gemaakt werden tussen de organisaties. Voor een goed begrip van de dynamiek is het essentieel te begrijpen, wat de samenwerking voor de organisatieleden op verschillende niveaus betekent. Waar halen ze hun enthousiasme uit? Zoals we zullen aangeven zijn daar grote verschillen in, wat zowel een kracht als een zwakte kan zijn.

### 5.2. Bestuurdersniveau

Wat opvalt in de drie onderzochte cases, is dat het bestuurdersniveau erg belangrijk is geweest voor de bepaling van het (in)formele

---

<sup>11</sup> Zie Brandsen, Cardoso Ribeiro en Farnell, 2006.

*“Je kunt beter mensen aan  
tafel hebben die het qua visie  
met elkaar eens zijn”*

kader waarbinnen samenwerking zich afspeelt. In alle drie gevallen hebben directeuren en bestuurders een op een bepaalde manier en onder bepaalde voorwaarden of condities ontmoet. Op dit niveau vindt men elkaar in een gedeelde, vrij abstracte visie op het werk, bijvoorbeeld wat betreft mensbeeld en de rol van dienstverlenende organisaties in buurten en wijken. Deze gezamenlijkheid komt deels voort uit de eerder genoemde beweging van organisaties, die qua werkgebied dichter tot elkaar zijn gekomen. Hoewel samenwerking het strategische belang van de betrokken organisaties moet dienen, steunt zij echter ook in belangrijke mate op persoonlijkheden. Vaak kennen de betrokken bestuurders elkaar al langer en “klik” het. Ze hebben vaak een gedeelde achtergrond in de stad, en soms ook qua opleiding. Verder wordt “zakelijkheid” van groot belang geacht. Daarnaast heeft de relatieve positie van de organisaties ten opzichte van elkaar veel invloed op de rolverdeling die tot stand komt.

### **5.3. Uitvoerend niveau**

Op uitvoerend niveau vindt men elkaar in de concrete problematiek, bijvoorbeeld doordat medewerkers van verschillende organisaties zich met dezelfde huishoudens bemoeien. Als bijvoorbeeld blijkt dat de woningcorporatie te maken heeft bij huurachterstanden bij hetzelfde gezin, dat in de wijk overlast veroorzaakt, dan ligt het voor de hand om een gecoördineerde aanpak te zoeken. Een ander voorbeeld: wanneer de doelgroepen van verschillende organisaties zich in hetzelfde gebouw bewegen, dan kan men elkaar snel vinden in praktische oplossingen en verbeteringen.

Het gebeurt overigens niet altijd. In sommige wijken bleek het uitermate lastig om de samenwerking concreet vorm te geven. Het kwam zelfs voor, dat het binnen dezelfde stad in één wijk wel lukte, maar in een andere wijk niet. Soms lukt het zelfs binnen één gebouw niet om partijen tot onderlinge afstemming te bewegen.

*“Op basisniveau merk je dan dat er wat vrees zit, van ‘ja maar, wij hebben al een team, raken we onze identiteit nu niet kwijt?’ Dat moet dus groeien ”*

Persoonlijkheden en gebrek aan capaciteit werden als versturende factoren genoemd. Wat waarschijnlijk ook een rol speelt, is de taal van “zakelijkheid”, waarin men elkaar op bestuurlijk niveau vindt, op de werkvloer minder snel is doorgedrongen. Verder



geldt ook hier, dat er een duidelijk belang moet zijn voor de betrokkenen om de samenwerking in te gaan. Dat belang is niet altijd zichtbaar.

#### **5.4. Middenniveau**

Op het niveau van middenmanagement komt de samenwerking over het algemeen het moeilijkst van de grond. Dit is ook het niveau, waar de meeste beschuldigende vingers naar wijzen: ‘daar stokt het’. Toch hebben we ook daar veel enthousiasme voor de samenwerking aangetroffen. Wat lijkt te spelen is dat op dit niveau het minste aantal “natuurlijke ontmoetingen” plaatsvindt. Medewerkers verrichten hun werkzaamheden nog vooral binnen de bestaande kolommen en doen de samenwerking ‘er bij’. De belangen van de samenwerking zijn hier ook het minst direct zichtbaar.

Verder komen hier problemen samen, die elders niet worden opgelost en waar bestuurders en uitvoerend personeel zich niet mee bezig wensen te houden, zoals het opstellen van een gedetailleerd jaarplan. Wat dat betreft lijken veel praktische problemen van de samenwerking naar het midden van de organisaties te graviteren, tussen de mooie abstracte visies en de dagelijkse praktijk in.

#### **5.5. Verschillen in gelaagdheid**

De aansluiting tussen de niveaus van verschillende organisaties zou potentieel een probleem kunnen zijn. Immers, de ene organisatie kent meer lagen dan de andere. Zo kent een regionale thuiszorgorganisatie als Thebe een veel

*“De verschillen in die gelaagdheid, daar moet je elke keer weer even zoeken naar de juiste verbindingen en de juiste schakels”*

ingewikkelder structuur dan een platte organisatie als De Twern. Daarbij is er vaak geen zicht op de netwerken en contacten die op individueel niveau door de jaren heen zijn ontstaan. Ook verschilt de mandatering van gesprekspartners op verschillende niveaus. De ene manager kan vrij zelfstandig afspraken maken, terwijl de ander geregeld rugdekking moet zoeken bij zijn superieuren. We moeten hierbij opmerken, dat dit probleem door respondenten niet werd genoemd als een wezenlijk knelpunt.

## 5.6. De dynamiek tussen niveaus

De fasering lijkt belangrijk voor de dynamiek tussen de niveaus. We zullen dit in onze aanbevelingen dan ook een belangrijke plaats geven. Zoals eerder gezegd, het zou te simpel zijn te suggereren dat er één groep organisatieleden is, die de samenwerking drijft, en een andere, die haar frustreert. Dat kan soms het geval zijn, maar wat ons is opgevallen is hoeveel goede wil er overal bestaat. Iedereen wil er wat van maken. Of dat lukt, is mede afhankelijk van de vraag, of de verschillende niveaus goed op elkaar inspelen. Soms kan er ook teveel goede wil zijn.

Zo kan het gebeuren dat er al op informeel niveau op de werkvloer wordt samengewerkt en dat de formele samenwerking daar als het ware overheen valt. Dan kan de vraag zijn: wat moeten we hiermee? Het komt ook voor, zoals eerder aangegeven, dat uitvoeringsproblemen naar een ander niveau worden verplaatst, bijvoorbeeld als in de uitwerking van de abstracte visie geen rekening wordt gehouden met praktische ‘bread and butter issues’. In het procesbeheer was veelal een knip gemaakt tussen de visie, zoals die door bestuurders was ontwikkeld, en de uitwerking naar beheersmatige zaken als begrotingen, jaarplannen en procedures. Dat leidde aan beide kanten tot onvrede. Onderop werd de ambitie van het management met enige terughoudendheid begroet, omdat er het gevoel bestond dat er geen begrip was voor de praktische problemen, die uit die ambitie voortvloeiden. Het management op haar beurt had het gevoel, dat haar mooie ideeën traag werden uitgevoerd, wat deels werd opgevat als onwil.

Hierbij speelt weer het probleem van verschillende verwachtingen. Verschillende organisatieniveaus hebben verschillende belangen en verschillende tempo's, die zich niet direct naar elkaar laten vertalen. Men kent elkaars problemen onvoldoende, om goed in te schatten wanneer de vertaling naar de rest van de organisatie goed verloopt.

*“Aan de top zijn ze in hun processen soms al een stukje verder en vergeten dat er een hele hoop papierwerk en organisatiewerk en afstemmingswerk om het ook allemaal binnen die organisatie te laten lopen zoals je wilt”*

*“Op bestuurlijk niveau heeft men vaak niet door dat er op operationeel niveau al lang samengewerkt wordt!”*

## 5.7. Kaders voor samenwerking

Tegelijkertijd zijn er ook tekenen van een gunstige dynamiek tussen de niveaus. Het lijkt belangrijk op één of andere wijze van bovenaf een kader voor de samenwerking te stellen, dat de legitimatie voor initiatieven van onderop versterkt. In de cases is dat heel verschillend aangepakt. Bij Casade bestond het kader uit een gebouw, waarin verschillende partijen fysiek samenkwamen. In Tilburg was het een formele samenwerkingsovereenkomst tussen WonenBreborg, Thebe en De Twern. In Roosendaal was er in de samenwerking tussen Aramis en SIW (nog) geen formeel kader en werd dit feitelijk gevormd door duidelijke signalen, die van bovenaf naar de rest van de organisaties gestuurd werd.

Vergelijken we de samenwerkingsvormen met elkaar, dan blijkt er vooral een verschil in de dynamiek. Het opzetten van een multifunctionele accommodatie vereist een planmatige aanpak, waarin het vastgoedproces een belangrijke katalysator is. Bestuurders worden hierdoor in een vroeg stadium ‘gedwongen’ om concreet gestalte te geven aan hun voornemens. Zo dienen de bestuurders lang voor de accommodatie in gebruik genomen kan worden te beslissen wie er worden gehuisvest en welke activiteiten er gaan plaatsvinden. Dit brengt vaart in de samenwerking, maar zorgt er tevens voor dat corporaties in de voorhoede raken. Er komt echter een moment waarop het ‘proces van stenen’ moet overgaan in het ‘proces van steunen’ en dan is niet altijd duidelijk wie dit laatste proces moet trekken. Een andere implicatie van samenwerking rondom een multifunctionele accommodatie is dat deelnemers blijvend op het belang van de samenwerking moet worden gewezen, want huisvesting in één gebouw slecht de drempels vanwege de vanzelfsprekende ontmoetingen maar leidt niet vanzelf tot gemeenschappelijke projecten. Partijen zullen gezamenlijk moeten voorkomen dat een multifunctionele accommodatie na de opstartperiode vervalt tot een bedrijfsverzamel pand. De oriëntatie op de fysieke accommodatie kan er onbedoeld voor zorgen dat er weinig oog is voor samenwerking buiten het gebouw.

Waar de samenwerking wordt opgezet als een aannemer – opdrachtgever relatie is men zich sterk bewust van de grenzen van de eigen organisatie. De wens om het welbevinden van bewoners integraal te benaderen brengt corporaties en partners in bijvoorbeeld het welzijn en de zorg samen. Deze ambitie hebben de corporatiebestuurders gemeen met collegae die samenwerking anders organiseren,

zoals rond een multifunctionele accommodatie. Wel is de dynamiek van de samenwerking een andere. Niet het vastgoed, maar de gemeenschappelijke focus op (groepen) mensen drijft de samenwerking. Voor een deel gaat het om spontane afstemming tussen bijvoorbeeld een huismeester en een buurtcoach. Maar de meer structurele samenwerking ontstaat vanuit het besef van de eigen kracht en zwaktes, waarbij corporaties partners zoeken die een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de sociaal-maatschappelijke opgave. Het welzijn is bijvoorbeeld een voor de hand liggende partner als de kwaliteit van de woonomgeving om het verstevigen van sociale netwerken in de buurt of wijk vraagt of als het welbevinden van individuele bewoners of gezinnen persoonlijke begeleiding vereist. Door de focus op concrete problemen of kansen in een weinig geformaliseerde structuur krijgt de opdracht – aannemer relatie vooral op het middenniveau vorm. Niet de strategische besluitvorming van het bestuur maar de inhoudelijke aansturing van bijvoorbeeld wijkteams bepaalt de dynamiek van het proces.

Wanneer partijen hun samenwerking in een intentieverklaring vastleggen en nader uitwerken via een programmamanagement / projectbureau, dan komen projecten vooral tot stand op bestuurlijk en beleidsniveau. De intentieverklaring biedt bestuurders een kader voor de samenwerking, waarin wordt uitgesproken wat de doelstellingen zijn en hoe de organisaties zich onderling verhouden. Het geeft bovendien een mogelijkheid om vooraf duidelijkheid te creëren over de beëindiging van de samenwerking. De feitelijke uitwerking en de dynamiek van de samenwerking wordt vooral door het programmamanagement / projectbureau. Zij zijn ook het aanspreekpunt voor de bestuurders en maken de vertaalslag naar de uitvoering. In de beginfase betekent dit vooral het bijeenbrengen van de juiste mensen en het zorgen voor werkafspraken. Naarmate de samenwerking vordert, kan het programmamanagement / projectbureau een meer signalerende functie vervullen voor de stuurgroep. Het accent komt dan meer te liggen op het uitzetten van projecten. Een belangrijke vraag in dit verband is steeds welke projecten binnen het samenwerkingsverband worden gebracht. De structuur van de samenwerking biedt houvast, onder meer omdat een project dan met regelmaat wordt ingebracht in het bestuurdersoverleg. Dit kan nuttig zijn voor het gevoel van urgentie en het faciliteren van het project. Maar tegelijkertijd is er het dilemma steeds te bepalen wat de meerwaarde van de inbedding is. Wat is de toegevoegde waarde voor een werker in

de wijk dat bestaande contacten onderdeel worden van een samenwerkingsverband? Hoe wordt de klant er beter van? Als die meerwaarde er is, dan helpt de procesmatige aansturing om duidelijkheid te scheppen, het proces te faseren en momenten in te bouwen om de voortgang te bespreken. Een sterkere programmering maakt het bovendien mogelijk om projecten meer te clusteren en andere verbindingen te leggen waardoor projecten een extra impuls krijgen.

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

## **6. Tussen verschillende culturen**

Tussen welzijnsorganisaties, woningcorporaties en zorginstellingen bestaan verschillende culturen en werkwijzen. Dat is vanuit de aard van hun kerntaak ook logisch: wie zijn verleden heeft in stenen stapelen werkt anders dan iemand die werkt aan de wijk of aan het bed staat. De partijen zijn op zoek naar een gemeenschappelijke taal, die ze tot op zekere hoogte gevonden lijken te hebben.

### **6.1. Culturele verschillen tussen de betrokken organisaties**

Het zou raar zijn, als er tussen organisaties met een zo verschillende achtergrond geen verschillen werden ervaren. Dat leidt soms tot moeilijkheden en misverstanden in de samenwerking. Uiteraard gaat het hier deels om beelden en vooroordelen, maar die kunnen reëel zijn in hun effecten.

Corporaties zijn volgens hun partners planmatig ingesteld, wat logisch is vanuit de expertise met bouwprojecten. Deze planmatige aanpak is in bepaalde opzichten een voordeel, omdat ze goed in staat zijn processen te structureren. Het wordt echter als storend ervaren, wanneer ze proberen kaders op te leggen aan (sociale) processen, die daar niet geschikt voor zijn. Zo bleek dat de fysieke planning bij de Pannenhoeft voorliep op de voorbereiding van de dienstverlening, waardoor bij de ‘bouwers’ enig ongeduld ontstond. Hun tempo en manier van werken kon echter niet één-op-één worden getransplanteerd naar het andere proces. Ook werd door sommigen ervaren, dat corporaties het moeilijk vinden in een vrije ruimte te opereren en te risicomijdend opereren. Wederom, dat is begrijpelijk vanuit de logica van bouwprojecten, maar het kan een handicap zijn bij de integratie van de dienstverlening.

De partners daarentegen, en met name de welzijnsorganisaties, zijn volgens corporaties niet altijd gewend om projectmatig te denken en heldere afspraken te maken. Ze denken teveel in abstracte ideeën en maken niet of te laat de slag naar concrete acties. Het wordt door de corporaties als een gebrek aan professionaliteit ervaren. Nu beide typen partners steeds meer op basis van resultaatfinanciering

werken, wordt hen verweten dat ze teveel van budgetten denken en te weinig oog hebben voor de lange termijn.

## **6.2. De betekenis van zakelijkheid**

Waar medewerkers van verschillende organisaties, met name op de bovenste niveaus, elkaar vonden was – naar eigen zeggen – de ‘zakelijkheid’ en ‘resultaatgerichtheid’ van de partners. Deze woorden kwamen bij herhaling terug. Dat is opvallend omdat de samenwerking zich over het algemeen juist kenmerkte door een gebrek aan meetbare resultaten, door de afwezigheid van duidelijke termijnen en doelstellingen. Waar gaat het hier dan over?

Wat met zakelijkheid bedoeld wordt, lijkt vooral een vorm van correct projectmatig werken: dat er duidelijke afspraken kunnen worden gemaakt over resultaten; de zekerheid dat de partner zich aan die afspraken houdt; dat direct gecommuniceerd kan worden. Verder lijkt het ook verband te houden met een gerichtheid op problemen, de wil om pragmatisch vorm te geven aan ideologische doelstellingen, zonder daarbij de ideologie te zeer te laten overheersen.

Het ontstaan van samenwerking wordt bevorderd door de aanwezigheid van complementariteit en afhankelijkheid. Corporaties kunnen financiële armslag en kennis van vastgoed bieden aan zorg- en welzijnsorganisaties, die op hun beurt een belangrijke kunnen leveren aan de sociaal-maatschappelijke opgave. Er is echter nadrukkelijk sprake van een zelfgekozen wederkerigheid in de samenwerkingsrelaties; ook zonder elkaar kunnen de samenwerkende partijen hun taken uitvoeren. De recente oriëntatie op problemen en kansen in de wijk neemt niet weg dat beelden uit het verleden najlen. Meermalen werd gerefereerd aan “het stapelen van stenen” als “core business” als het om corporaties gaat en met name het welzijn heeft nog de associatie van “soft” en “geitewollensokken”. Dergelijke uitlatingen worden onmiddellijk gevolgd door uitspraken over de mate waarin men naar elkaar is toegegroeid, maar dit neemt niet weg dat de beelden in sommige delen van de organisaties nog vers in het geheugen liggen. Met name daar waar huiver tegenover samenwerking bestaat of negatieve ervaringen uit het verleden levend worden gehouden, kan de beeldvorming schadelijk zijn voor de samenwerking.

Omgekeerd wijzen verschillende respondenten op het effect van positieve uitlatingen over de samenwerkingspartners en het belang van het vieren van de successen. De complementariteit uitdragen is hiermee evenzeer ‘in eigen huis’ van belang als het benoemen van competenties in de richting van (potentiële) samenwerkingspartners.

### **6.3. Boundary spanners**

Een verrassende uitkomst van het onderzoek was de belangrijke rol van “boundary spanners”, een Engelstalige term waar vooralsnog geen goed Nederlandstalig equivalent voor bestaat. Het zijn personen die grenzen kunnen overschrijden, tussen verschillende organisatieniveaus en tussen verschillende organisatieculturen. Zij spreken de verschillende talen en zijn in staat te ‘tolken’, waar dat nodig is. Als er zich een communicatiestoornis voordoet, weten zij deze te verhelpen. Het is moeilijk uit te leggen hoe ze daarin precies te werk gaan – het gaat veelal op gevoel – maar wat in ieder geval naar voren komt, is dat ze de belangen van de één weten te vertalen in termen van de belangen van de ander.

Wie zijn dat dan? Het zijn mensen met veel ervaring, vaak in verschillende sectoren, waardoor ze vanuit verschillende perspectieven hebben leren kijken. Ze (h)erkennen hindernissen en schromen niet deze uit de weg te helpen. Ze zijn sociaal vaardig en weten zichzelf wanneer nodig weg te cijferen. Wat ons ook opviel is dat het vaak mensen zijn met een zekere mate van onafhankelijkheid: ze kunnen makkelijk de weg vinden naar een andere baan en/of hebben slechts een tijdelijke verbondenheid met hun organisatie, of doordat ze als externe ingehuurd zijn, of doordat ze zelf een concreet eindpunt voor ogen hebben. Daardoor kunnen ze wellicht directer en met minder ontzag voor verhoudingen opereren dan anderen.



## 7. Aanbevelingen

Uit het voorgaande blijkt eens te meer dat samenwerking zich beperkt laat sturen. Weliswaar kunnen er gunstige randvoorwaarden voor worden gecreëerd, maar zij kan niet worden afgedwongen. Sterker nog, pogingen al te nadrukkelijk te sturen kunnen op het informele vlak veel kapot maken. De kunst is om ontwikkelingen op gang te brengen, die weinig sturing nodig hebben.

In dit hoofdstuk formuleren we een aantal aanbevelingen die volgens ons tot een betere samenwerking kunnen leiden. We hebben er daarbij bewust voor gekozen te abstraheren van de afzonderlijke cases en tot algemene richtlijnen te komen.

### *Structurele projectorganisatie*

In de beginfase is de tolerantie voor losse, flexibele samenwerkingsvormen relatief groot. Geleidelijk aan gaat het echter knagen: waar gaat het heen? Ontwikkelt het zich? Het gebrek aan vaste vorm leidde bij een aantal deelnemers tot een zeker onbehagen. Tegelijkertijd is er ook niet de wil, om de samenwerking al te sterk te formaliseren, uit angst de vitaliteit van de samenwerking te verliezen. Men verlangt naar een langdurig huwelijk, maar met de verliefdheid van het begin. Dat is moeilijk.

Samen door het leven gaan, kan ook zonder ‘boterbriefje’. Het is in dat opzicht van belang twee zaken helder te scheiden, namelijk de formele integratie van organisaties, bijvoorbeeld via een fusie, en de organisatorische verankering van de samenwerking. Deze hebben namelijk verschillende doelen. Er kunnen goede redenen zijn (bijvoorbeeld efficiencyvoordelen) om organisaties te laten fuseren, juridisch en financieel volledig te integreren. Bij samenwerking in wonen, zorg en welzijn spelen echter vooral problemen die verband houden met culturele verschillen en uiteenlopende verwachtingen. Een fusie kan daar op zichzelf nooit een oplossing voor zijn.

In de vorige hoofdstukken gaven we aan dat samenwerking vaak stroef loopt vanwege de dynamiek binnen organisaties tussen mensen die formeel binnen één structuur werken. Als organisaties samengaan, brengt dat hooguit de externe problemen binnen

de nieuwe organisatie. Het is dan ook verstandiger in de eerste plaats te streven naar een structurele vorm van projectorganisatie die tussen de organisaties in hangt en die niet duidelijk tot één van de betrokken organisaties behoort. Daarmee kan de flexibiliteit van het begin worden behouden en is er tegelijkertijd een duidelijk kader. Van daaruit kunnen vervolgens de eventuele problemen van de samenwerking worden aangepakt. Dat betekent overigens niet dat een fusie uitgesloten is, maar het verwordt tot een ander vraagstuk. Zelfs binnen één geïntegreerde organisatie zou een vorm van structurele projectorganisatie dienen te bestaan, zij het dan als interne afdelingsoverschrijdende constructie in plaats van als een externe, organisatieoverschrijdende vorm.

### ***Competenties in procesmanagement***

Eerder werd het belang van procesmanagement aangegeven: het maakt veel uit hoe processen vormgegeven worden. Een voorbeeld was de relatie tussen strategie en uitvoering die in de onderzochte projecten soms te sterk gescheiden was. Deels is dat een kwestie van ervaring met dergelijke typen projecten, maar die ervaring moet binnen organisaties worden bestendigd en verspreid. Het verdient dan ook aanbeveling de vaardigheden met procesmanagement op een hoger plan te brengen. Het gaat dan om een ander type procesmanagement dan corporaties vanouds kennen vanuit de fysieke kant. Kenmerkend voor de samenwerking in wonen, zorg en welzijn is immers de samenkomst (en spanning tussen) de fysieke en de sociale kant.

Dit heeft een dubbel voordeel. In de eerste plaats leidt het er toe dat eventuele misverstanden tussen lagen van organisatie (bestuur, uitvoering, middenkader) vroegtijdig worden gesignaleerd en opgelost. Dan kunnen de initiatieven op verschillende niveaus elkaar versterken in plaats van tegenwerken. Daarnaast biedt het organisaties van verschillende plimage de mogelijkheid tot een gedeeld referentiekader te komen. Het is onwaarschijnlijk dat dienstverleners in zorg, wonen en welzijn elkaar ooit helemaal zullen begrijpen: daarvoor wijken de verschillende typen werk teveel van elkaar af. Door te leren op een bepaalde manier projectmatig te werken (en niet alleen de manier van de corporaties) kunnen de organisaties echter tot op zekere hoogte een gezamenlijke vorm van professionaliteit ontwikkelen, een “taal” waarin ze (zich met) elkaar kunnen verstaan. Dit geldt op alle organisatieniveaus.

Er zijn verschillende mogelijkheden om daartoe te komen. Er kan gedacht aan de ontwikkeling van een training in procesmanagement, speciaal gericht op dit type samenwerking. Een andere mogelijkheid is intervisie binnen teams, bestaande uit medewerkers van verschillende organisaties. Verder is het, zoals wij aangaven, handig om één of enkele mensen in de organisatie te hebben of te halen, bij wie deze vaardigheid in het bloed zit.

### ***Verwachtingen op elkaar afstemmen***

Een simpel voorbeeld uit de praktijk van het hoger onderwijs kan duidelijk maken hoe essentieel het is om verwachtingen op elkaar af te stemmen. Op een hogeschool was het de regel, dat tentamens binnen vier weken door de docenten nagekeken moesten zijn. Meestal gebeurde dat in drie weken, dus ruim op tijd, en iedereen was tevreden. Vervolgens werd uit het oogpunt van klantvriendelijkheid van ‘bovenaf’ de termijn verkort tot twee weken. Daarna werd er steen en been geklaagd door de studenten, want de tentamens werden nog steeds in drie weken nagekeken.

Een belangrijk element van vaardig procesmanagement is dat verwachtingen wederzijds worden afgestemd. Wij kwamen in ons onderzoek geen grote misstanden tegen, terwijl toch bij een aantal medewerkers het idee bestond dat de samenwerking “niet liep”. Uiteindelijk viel veel terug te voeren op een verschil in verwachtingen. Bestuurders komen bijvoorbeeld met goede ideeën, maar weten niet wat er elders in hun organisatie al speelt, of hoeveel tijd het realistisch gezien kost om hun visies uit te voeren. Omgekeerd worden niet altijd de strategische implicaties van samenwerking op lange termijn beseft. Zo kan het dat iedereen enthousiast is en zijn best doet, maar dat er toch ontevredenheid ontstaat. Hetzelfde geldt tussen organisaties. Men kent elkaars werkwijze niet.

Een simpele remedie is meer ontmoetingen te organiseren. Dat kan, heel simpel, door medewerkers van verschillende niveaus en verschillende organisaties meer met elkaar in contact te brengen. Dat geldt met name voor het middenkader, waar de minste “natuurlijke” ontmoetingen plaatsvinden. Verder is het raadzaam processen van strategie en uitvoering, van fysieke en sociale planning meer met elkaar te verweven. Ze kunnen en moeten niet volledig geïntegreerd worden, maar het is van belang dat ieder voor ogen heeft met welke problemen en onzekerheden de ander te maken heeft.

Tussen organisaties in een samenwerkingsverband moet duidelijk worden uitgesproken wat ieder elkaar te bieden heeft. Zo bleek dat een aantal medewerkers van zorg- en welzijnsorganisaties de corporaties vooral zag als een bron van geld en expertise in de bouw, maar niet als een partij met kennis van de sociale kant van buurten en wijken, waar ze zelf eventueel wat van konden leren. De corporaties zelf zagen dat anders. Dergelijke misverstanden kunnen schadelijk zijn voor de samenwerking en het is dan ook essentieel voor alle partijen om aan elkaar duidelijk te maken waar ze voor staan. Dat betekent dat elke organisatie zich ook heel bewust moet zijn van zijn eigen professionaliteit. Bij corporaties ligt dat vanouds moeilijk. De expertise met bouwprocessen en het management van vastgoed worden breed erkend, maar hebben ze ook een eigen professionaliteit in wijkgericht werken? Daar ligt één van de belangrijkste vragen voor de corporaties van de toekomst.

### ***Inspirerend leiderschap***

Bij dergelijke processen past geen autoritair leiderschap. Het is onmogelijk en onwenselijk om ze al te zeer aan te sturen. Uiteindelijk kan samenwerking alleen slagen, als hiervoor op projectniveau initiatieven vanuit de organisatie komen. De leiderschapsstijl moet dan ook meer gericht zijn op inspiratie, het overbrengen van enthousiasme naar andere niveaus van de organisatie. Er moet als het ware een Olympische fakkel worden overgedragen. Dat vereist van bestuurlijke kant ook enig geduld, want organisaties zijn weerbarstig. Verder blijkt het effectief om van smal naar breed werken: in pilot-projecten het succes van gezamenlijk opereren zichtbaar te maken en zo te prikkelen om de samenwerking uit te bouwen.

Inspiratie vanuit leiderschap kan deels tot uiting komen in een gezamenlijke ontwikkeling van een visie op bewoners. Samenwerking moet uiteindelijk steunen op een gedeeld mensbeeld. De procesmatige vaardigheden moeten vergezeld gaan van een inhoudelijke visie op wat bewoners zijn of zouden moeten zijn, en wat de organisaties afzonderlijk en in samenhang voor deze bewoners willen en kunnen betekenen. In stelsel-discussies wordt veelal gesproken in termen van aanbod- en vraagsturing, maar dat is een institutioneel onderscheid met op zichzelf weinig betekenis. Moet een bewoner een klant zijn, of een slachtoffer dat hulp nodig heeft, of

een lid van de buurtgemeenschap? Wanneer moet je hem of haar op welke rol aanspreken? De “vraag” wordt deels bepaald door het perspectief van de aanbieder.

Willen organisaties hun aanbod op elkaar afstemmen, dan is het essentieel dat hun perspectieven in hoofdlijnen overeenstemmen. Het kan gebeuren dat één organisatie een lastige bewoner hard aanspreekt op zijn gedrag, terwijl de ander juist probeert voorzichtig een vertrouwensband op te bouwen. Zijn de benaderingen niet op elkaar afgestemd, dan lijkt er weinig kans van slagen. Het is dan ook verstandig openlijk uit te spreken, en op elkaar af te stemmen, hoe er in zijn algemeenheid tegen bewoners en hun omgeving wordt aangekeken.

## Bronnen

### *Internet*

- Aramis Wonen – [www.aramiswonen.nl](http://www.aramiswonen.nl)
- Casade Woondiensten – [www.casade.nl](http://www.casade.nl)
- De Twern – [www.twern.nl](http://www.twern.nl)
- Stichting Integraal Welzijn – [www.siwoosendaal.nl](http://www.siwoosendaal.nl)
- Stichting Prisma – [www.prismanet.nl](http://www.prismanet.nl)
- Thebe Thuiszorg – [www.thebe.nl](http://www.thebe.nl)
- Wijksteunpunt BaLaDe Waalwijk – [www.balade.nl](http://www.balade.nl)
- Wijksteunpunt De Pannenhoef Kaatsheuvel – [www.pannenhoef.nl](http://www.pannenhoef.nl)
- WonenBreburg – [www.wonenbreburg.nl](http://www.wonenbreburg.nl)

### *Documentatie over de cases*

- Aramis Wonen. *Nieuws*. September 2006.
- BN DeStem. *HetPunt wordt steeds meer bekend*. Vrijdag 15 juni 2007.
- *Businessplan projectorganisatie WonenBreburg, Thebe en De Twern*. Juni 2005.
- Casade Woondiensten (2005). *Jaarverslag 2005*.  
(<http://www.casade.nl/upload/jaarverslag2005.pdf>)
- Casade Woondiensten (Maart 2005). *Pannenhoef. Op weg naar een vitale wijk*.
- Casade Woondiensten (April 2006). *Pannenhoef. De start van het wijkpunt*.
- Casade Woondiensten (April 2006). *Pannenhoef. De voorbereidingen*.
- Casade Woondiensten (Mei 2007). *Pannenhoef. Een vitale en zorgzame wijk in Kaatsheuvel*.
- Gemeente Roosendaal. *Nieuwsbrief Masterplan Wonen-Welzijn-Zorg*. Nr. 2, juli 2006.
- Prisma (2003). *100 Jaar Prisma, een kleurrijk verhaal*.
- Rigo Reseach en Avies BV (2006). *Multifunctioneel centrum Pannenhoef te Kaatsheuvel – Project beschrijving bij ‘Voor Jong en Oud. Onderwijs en zorg als gemeenschappelijke bouwopgave’*. In opdracht van Aedes-Arcades Kenniscentrum Wonen-Zorg, Amsterdam

([http://www.kewz.nl/doc/wijkservicecentrum/Multifunctioneel\\_centrum\\_Pannenhoeef\\_Kaatsheuvel.pdf](http://www.kewz.nl/doc/wijkservicecentrum/Multifunctioneel_centrum_Pannenhoeef_Kaatsheuvel.pdf))

- *Samenwerking WonenBreborg, Thebe en De Twern. Intentieverklaring.* April 2005.

#### *Geraadpleegde literatuur*

- Brandsen, T., *Naar een nieuwe professionaliteit voor woningcorporaties*, Futura Wonen, Tilburg, 2007 (te verkrijgen via [www.futurawonen.nl](http://www.futurawonen.nl)).
- Brandsen, T., R. Farnell en T. Cardoso Ribeiro, *Diversificatie van Woningcorporaties*, Futura Wonen, Tilburg, 2006 (te verkrijgen via [www.futurawonen.nl](http://www.futurawonen.nl)).
- Brandsen, T. en J.-K. Helderma, “Volkshuisvesting” in H. Dijkstra, P.L. Meurs en E.K. Schrijvers (red.), *Maatschappelijke dienstverlening. Een onderzoek naar vijf sectoren*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2004 ([www.wrr.nl](http://www.wrr.nl)).
- Kaats, E., Ph. van Klaveren en W. Opheij, *Organiseren tussen organisaties*, Scriptum, Publishers, 2005.
- Oude Vrielink-van Heffen, M.J. en T. van de Wijdeven, *Wat Kan wél! kan*, resultaatmeting in opdracht van SEV, Aedes en LSA, april 2007.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Bewijzen van Goede Dienstverlening*, Den Haag, 2004.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, *Vertrouwen in de Buurt*, Den Haag, 2005.
- Wijdeven, T. van de, Cornelissen, E.M.H., Tops, P.W. Hendriks, F. (2006) *Een kwestie van doen? Vitale coalities rond leefbaarheid in steden*, SEV, Rotterdam.

## **Respondenten**

### **Casus Aramis Wonen - SIW**

#### Aramis Wonen

- Tonny van de Ven, *Directeur-bestuurder*
- Marcel Clerx, *Manager Strategie en Beleid*

#### SIW

- Boudewijn van Antwerpen, *Directeur-bestuurder*
- Hans van den Engel, *Hoofd Sociaal Cultureel Werk*
- Leslie Konings, *Teamleider*
- Albert Bienefelt, *Projectleider*
- Edwin Spitters, *Projectleider*

### **Casus WonenBreburch – Thebe – De Twern**

#### WonenBreburch

- Ton Streppel, *Directeur-bestuurder*
- Glenn van der Vleuten, *Senior Beleidsadviseur*

#### De Twern

- Jos van Balveren, *Directeur-bestuurder*

#### Thebe

- Dorine Brinkhof, *Programmamanager WWZ*
- André Vermeulen, *Adviseur Thebe Consult*

### **Casus Casade Woondiensten - Prisma**

#### Casade Woondiensten

- Ad Gruyters, *Directeur-bestuurder*
- Stephan van Erp, *Manager Advies*



- Frans DesLoover, *Vestigingsmanager Kaatsheuvel*
- Lia Ligtenberg, *Senior Wijkconsulent*

Prisma

- Peter Nouwens, *Directeur-bestuurder*

## De onderzoekers

**Dr. Taco Brandsen** (projectleider) is universitair hoofddocent aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij studeerde Bestuurskunde en Engelse Taal- en Letterkunde aan de Universiteit Leiden en voltooide hij aan de Universiteit Twente een promotieonderzoek naar de ontwikkeling van de Nederlandse woningcorporaties in de jaren negentig. Hiervoor won hij in 2002 de G.A. Van Poeljeprijs voor het beste bestuurskundige proefschrift van Nederland. Sindsdien was hij werkzaam bij de B&A Groep (2001-2002), bij de Universiteit van Tilburg (2002-2007) en bij de Radboud Universiteit Nijmegen (vanaf 2007). Zijn onderzoek richt zich op vraagstukken rond governance en maatschappelijke dienstverlening, waarover hij geregeld publiceert.

Recent nam hij onder andere deel aan projecten als *Bewijzen van goede dienstverlening* (deelstudie over de volkshuisvesting (in opdracht van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid); *Verbreding van de publieke verantwoording: ontwikkelingen in maatschappelijke verslaglegging, kwaliteitszorg en governance* (met de Algemene Rekenkamer); *Diversificatie van woningcorporaties* in Europa, een vergelijkend onderzoek naar woningcorporaties in Engeland, Ierland, Italië en Nederland (in opdracht van Futura) en de *Evaluatie van het programma 'Achter de Voordeur'* (in opdracht van de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting).

Contactgegevens:

Radboud Universiteit Nijmegen, Faculteit der Managementwetenschappen, Sectie Bestuurskunde & Politicologie, Postbus 9108, 6500 HK Nijmegen. Tel. 024-3611973, e-mail [t.brandsen@fm.ru.nl](mailto:t.brandsen@fm.ru.nl).

**Dr. Mirjan Oude Vrielink** is universitair docent aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur. Zij studeerde bestuurskunde aan de Universiteit van Twente en promoveerde in 2001 aan deze universiteit op een onderzoek naar de invloed van sociale contacten die burens met elkaar onderhouden en de wijze waarop zij omgaan

met geschillen over geluidshinder. De afgelopen jaren heeft zij vooral onderzoek verricht naar vraagstukken van zelfregulering, sturing en verantwoording met een focus op maatschappelijke dienstverlening. Zo publiceerde zij over gedragscodes binnen het NTMO, regeldruk in de zorg en het hoger onderwijs en de toenemende normering van het welzijnswerk. Daarnaast werkte zij mee aan de Achtergrondstudie Sociale Vernieuwing in opdracht van het Ministerie van BZK en aan een onderzoek naar regeldruk in opdracht van het Ministerie van Justitie. Zeer recent heeft zij in opdracht van de SEV een resultaatmeting verricht naar het effect is van het project Kan Wél! op de sociale samenhang in wijken en de wijze waarop bewoners de werkwijze hebben ervaren. Vanwege haar belangstelling voor het domein van de volkshuisvesting participeert zij op persoonlijke titel in de Raad van Commissarissen van een middelgrote corporatie.

Universiteit van Tilburg, Tilburgse School voor Politiek en Bestuur, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg. Tel. 013-4662261, e-mail [M.J.OudeVrielink@uvt.nl](mailto:M.J.OudeVrielink@uvt.nl).

**Drs. Liesbeth van den Munckhof** is als onderzoeker verbonden aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur. Met een achtergrond in Organisationswetenschappen aan de Universiteit van Tilburg, en een specialisatie in besluitvormingsprocessen, schrijft zij nu haar proefschrift over de creatie van duurzame meerwaarde door publiek-private arrangementen. Verdere onderzoekservaring heeft ze opgedaan in projecten rondom de thema's 'praktijken van goed bestuur', 'beleidsvrijheid van gemeenten', 'externe advisering binnen gemeenten' en 'regionale economische ontwikkeling'.

Universiteit van Tilburg, Tilburgse School voor Politiek en Bestuur, Postbus 90153, 5000 LE Tilburg. Tel. 013-466 8194, e-mail [e.d.vdnmunckhof@uvt.nl](mailto:e.d.vdnmunckhof@uvt.nl).