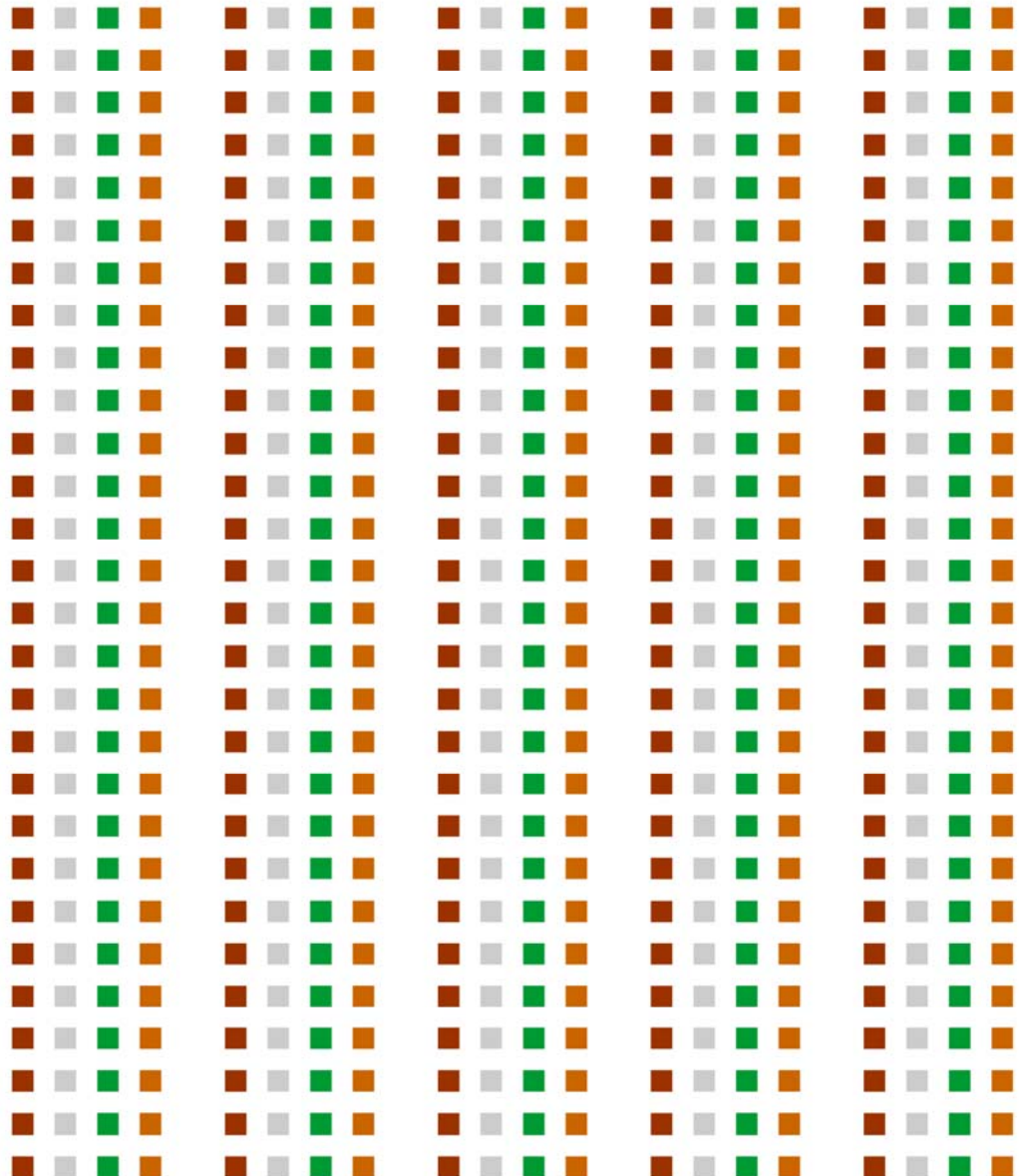


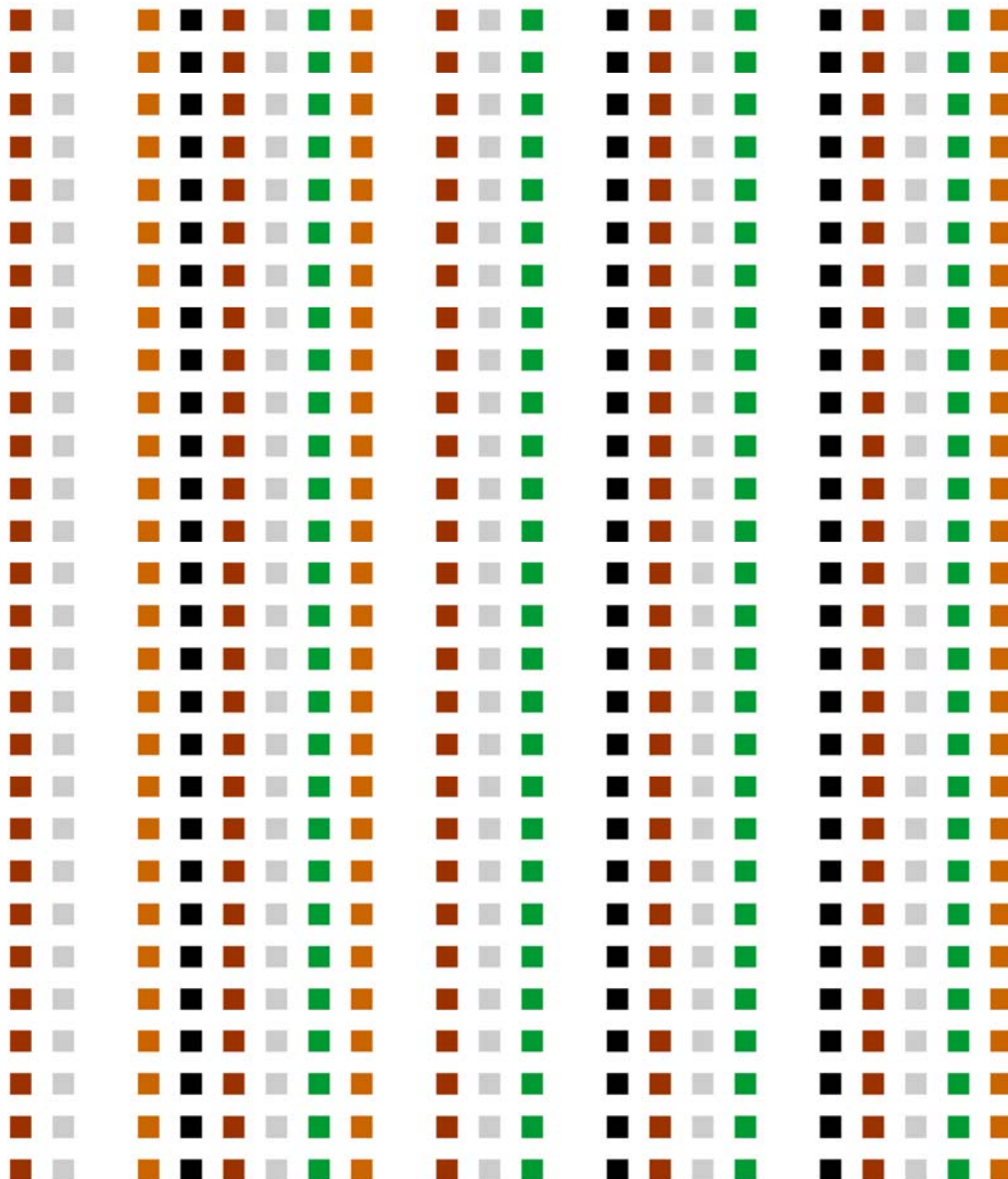
# Bewonersparticipatie: vastgeroest of lenig?



platform copenista



**De opdracht voor dit onderzoek is verstrekt door Platform Corpovenista** Platform Corpovenista is een samenwerkingsverband van veertien woningcorporaties en Aedes dat zich richt op kennisontwikkeling en kennisuitwisseling over vraagstukken waar wijkontwikkeling, de emancipatie van de bewoners en de ontwikkeling van vastgoed in onderlinge samenhang aan de orde zijn. Ook wil het platform inzicht krijgen in de rol van de verschillende partijen die hierbij betrokken zijn, in het bijzonder die van corporaties. Het platform wil kennis en ervaringen uit beleid, praktijk en onderzoek met elkaar verbinden. In het platform nemen deel: Aedes, De Alliantie, Eigen Haard, Haag Wonen, Lefier, Parteon, Portaal, PWS, Rentree, Stadgenoot, Woonbedrijf, WonenBreborg, Woonbron, Woonstad Rotterdam en Ymere.



Voor meer informatie over  
Platform Corpovenista  
kunt u de website raadplegen  
[www.corpovenista.nl](http://www.corpovenista.nl)  
of contact opnemen met:

Saskia Binken  
Projectsecretaris  
Platform Corpovenista  
Onderzoeksinstituut OTB  
Postbus 5030  
2600 GA Delft  
T 015 - 2787862  
@ S.Binken@tudelft.nl

# Voorwoord

Bewonersparticipatie heeft een grote vlucht genomen de laatste jaren. Bewoners werden mondig na de jaren zestig. Gemeentes, maar ook corporaties hadden wat uit te leggen als ze wat wilden doen in de wijk. Nee, niet alleen uitleggen ze moesten luisteren en bewoners serieus betrekken bij het maken van plannen. De mensen die wat langer meedraaien kunnen de rokerige en volle zaaltjes nog wel voor de geest halen. Het kon er stevig aan toe gaan. Participatie werd steeds volwassener. We gingen het tenslotte allemaal netjes vastleggen (zoals in de Overlegwet) en daarnaast ontstonden ook steeds meer andere (lossere) vormen van participatie. En nu dat er allemaal is, het allemaal af lijkt te zijn ....zijn we een beetje in verwarring. Wat moeten we met de formele en informele participatie. Past het nog wel op elkaar, naast elkaar ...? Gaat het zijn tijd nog wel mee in een tijd waarin individualisering, informalisering van organisaties en de one-issue gerichtheid van mensen stevig aan de traditionele inspraak en participatie zaagt. Waar moet het naartoe? Hoe moet het in een tijd waarin juist corporaties zich zouden moeten legitimeren bij bewoners? Deze vragen waren de aanleiding voor Platform Corpovenista om participatie opnieuw op de agenda te zetten en te kijken waar we staan. Dit met als doel om te kijken of er mogelijkheden liggen voor verbetering en vernieuwing. Aan bureau Inicio is gevraagd een eerste inventarisatie te doen.

Tijdens het congres van Platform Corpovenista op 22 juni jl. hebben we dit onderzoek als startpunt genomen. Op een interactieve wijze werd aan de aanwezigen een 14-tal stellingen voorgelegd. Er moesten keuzes worden gemaakt. De keuze tussen Roemer of Rutte was voor de meeste eenvoudig, maar kiezen tussen draagvlakcreatie en verbindingen leggen werd een stuk moeilijker.

Tijdens dit keuzeproces kregen we reflectie van Leida Schuringa De boodschap van haar reflecties was dat we meervoudig moesten kijken. Het is niet zwart-wit, niet formeel-informeel, er zitten meerdere kanten aan de zaak. Kijk naar de kwaliteiten in plaats van de verschillen. Ga op zoek naar de verbinding.

Aan het einde van de workshop werd alles duidelijk: of je bent een woonbemiddelaar of je bent een sociaal ingenieur. De laatste rol had duidelijk de voorkeur van de aanwezigen

Dankzij de scherpe analyse van een van deelnemers werd snel duidelijk dat we ons door onze ambitie hadden laten leiden. In het dagelijkse praktijk lopen zaken toch anders dan we eigenlijk zouden willen. Maar de richting is bepaald.....

Voor alle aanwezigen en zeker ook voor alle afwezigen, hebben we een bundel gemaakt van onze zoektocht. De bundel bestaat uit:

- Rapport Inicio
- Essay van Total Identity

- Essay Leida Schuringa
- Presentatie van de workshop (inclusief zelftest!)

De discussie is nog niet klaar, sterker nog: we hopen met deze voorzet deze discussie verder te laten gaan. Meld je daarom nu aan bij de LinkedIn groep "Inspirerende participatie", daar treffen we elkaar en gaan we verder met de discussie

Namens Platform Corpovenista

Eric Lugtmeijer - Parteon

Judith van El - Haag Wonen

Wilbert van Bakel - Woonbedrijf

# Naar een verbindende en inspirerende participatie

*Onderzoek naar de aanpak, ervaringen en beleidsontwikkelingen ten aanzien van participatie bij veertien corporaties*



*Juni 2010*

Arjen Rus

Johan Vellinga

Freek Liebrand



## Colofon

Juni 2010

In opdracht van Corpovenista



Início

Heemraadssingel 111

3022 CC Rotterdam

010 – 221 00 00

[www.inicio.nl](http://www.inicio.nl)



De originele versie van dit rapport bevat kleurenafbelingen.

Início is niet verantwoordelijk voor kwaliteit- en informatieverlies bij kopiëren.

# Inhoud

1. Inleiding .....	3
2. Participatie; een overzicht .....	5
3. Formele participatie; omdat het moet... ..	8
4. Informele participatie; ongedwongen en onbevangen... ..	11
5. Raakvlak tussen formele en informele participatie .....	15
6. Op zoek naar een verbindende en inspirerende participatie .....	19
7. Bijlage 1: Onderzoeksmethodiek .....	22
8. Bijlage 2: Lijst geïnterviewde personen .....	24

# 1. Inleiding

Deze rapportage beschrijft de resultaten van het inventariserend onderzoek dat gehouden is onder de corporaties die aangesloten zijn bij Corpovenista. Het onderzoek richt zich op de aanpak, ervaringen en beleidsontwikkeling ten aanzien van participatie. Het is een beschouwing vanuit de ogen van de corporaties en niet vanuit de huurders.

Corpovenista is een samenwerkingsverband tussen veertien corporaties en Aedes dat zich richt op kennisontwikkeling en kennisuitwisseling over vraagstukken waar wijkontwikkeling, de emancipatie van bewoners en de ontwikkeling van het vastgoed in onderlinge samenhang aan de orde zijn. De corporaties binnen Corpovenista zijn De Alliantie, Eigen Haard, Haag Wonen, Lefier, Parteon, Portaal, PWS Rotterdam, Rentree, Stadgenoot, Woonbedrijf, WonenBreburch, Woonbron, Woonstad Rotterdam en Ymere.

Corpovenista heeft het thema participatie aangewezen als één van de actuele onderwerpen om in Corpovenista verband verder uit te werken. Vooral het spanningsveld tussen formele invloed en informele betrokkenheid van bewoners bij de plan- en beleidsvorming en uitvoering van activiteiten vinden de aangesloten partijen daarbij interessant. Deze rapportage biedt een 'foto' van de aanpak, ervaringen en beleidsontwikkelingen bij de veertien corporaties ten aanzien van participatie. De rapportage heeft samen met een tweetal essays en een workshop op 22 juni 2010 als doelstelling het opdoen van inspiratie, om de huidige bewonersparticipatie van de 21<sup>e</sup> eeuw een stap verder te brengen.

De opdracht van het onderzoek is *'schets een beeld van de aanpak, ervaringen en beleidsontwikkelingen rondom participatie bij de veertien corporaties van Corpovenista'*. Deze opdracht is uitgewerkt in de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de ervaringen met formele participatie en welke strategieën zijn te onderscheiden in de omgang met deze ervaringen?
2. Wat zijn de ervaringen met informele participatie en welke doelen, opvattingen en beleidsontwikkelingen liggen hierachter?
3. Welke spanningen en verbanden zijn er tussen formele en informele vormen van participatie en welke factoren liggen hieraan ten grondslag?
4. Welke beleidsrichting is te zien en welke vernieuwende ontwikkelingen zijn er?
5. Zijn er aanzienlijke verschillen tussen de veertien corporaties? Zo ja, welke en zo nee, wat is de algemene lijn?

De onderzoeksmethodiek is opgenomen in bijlage 1.

Hoofdstuk 2 biedt een overzicht van wat onder participatie wordt verstaan. Niet alleen de definitie verschilt vaak, ook de visie op participatie en de relatie tot de taakopvatting van de corporaties zijn lang niet altijd hetzelfde.

In hoofdstuk 3 wordt vervolgens dieper ingegaan op de formele participatie, door corporaties ook wel traditionele- of institutionele participatie genoemd. Hier wordt eerst een gemeenschappelijk

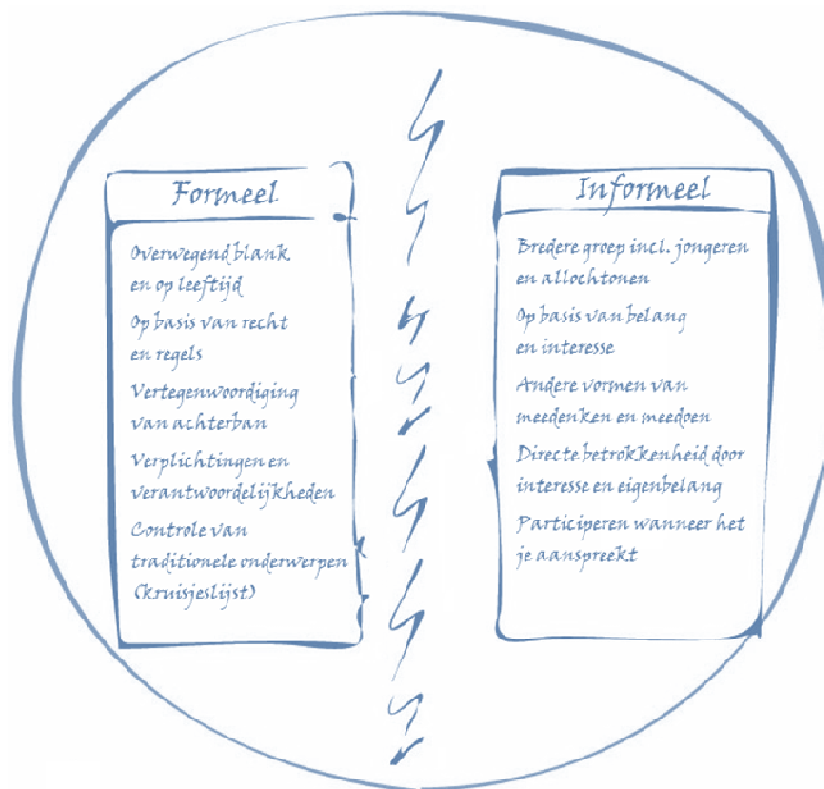
beeld geschetst. Vervolgens worden de verschillende strategieën die de corporaties toepassen om hier mee om te gaan verder toegelicht.

Hoofdstuk 4 behandelt de informele participatie. Sommige corporaties spreken over niet-institutionele participatie of functionele participatie. Ook wordt soms gesproken over 'aanvullende vormen'. Hier wordt duidelijk dat er een breed spectrum aan (ver)nieuwe(nde) vormen is dat bovendien vele doelen dient. De opvatting over- en invulling van informele participatie loopt zeer uiteen. Slechts een beperkt deel van de informele participatie heeft raakvlakken met de formele huurdersinspraak.

In hoofdstuk 5 wordt het raakvlak tussen de formele en informele structuur beschreven. Vooral in de stedelijke vernieuwing kan de inzet van bijvoorbeeld klankbordgroepen of woonteam botsen met de formele status van de traditionele overlegstructuur. Er worden verschillende factoren benoemd die hier invloed op hebben.

Hoofdstuk 6 biedt een concluderende beschouwing op de huidige situatie en de meest opvallende ideeën over de toekomstige ontwikkelingen in het participatieveld.

Figuur 1. Spanning is energie

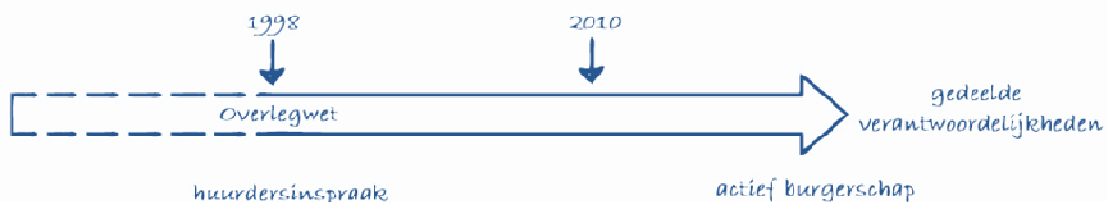


## 2. Participatie; een overzicht

Dit hoofdstuk biedt een overzicht van wat onder participatie wordt verstaan. Eerst gaan wij dieper in op de definitie van participatie, het beeld van de huidige situatie en de verschillende visies op participatie. Tot slot behandelen wij participatie in relatie tot de verschuivende taakopvatting en legitimering van de corporatiesector.

Het is vaak onduidelijk wat onder participatie wordt verstaan. Sinds de invoering van de Wet op het overleg huurders verhuurder (ofwel Overlegwet) in 1998 geldt in de corporatiesector het recht op overleg en advies als basis voor participatie. Hiermee wordt participatie gedefinieerd als de betrokkenheid bij en de invloed op plan- en beleidsvorming van woningcorporaties. Het toenemende aanbod van informele vormen van participatie vertroebelt dit beeld. Steeds vaker staat niet de traditionele huurdersinspraak centraal, maar gebruiken corporaties informele methoden om huurders te betrekken. Voor een deel is dit aansluitend op- en deels los van de formele structuur. In het laatste geval gaat het vaak om actieve betrokkenheid; niet meedenken, maar meedoen. Bewoners worden dan uitgedaagd om een actieve bijdrage te leveren aan een prettige woonomgeving en zich hiervoor verantwoordelijk te voelen. Hier spreken we niet langer over huurdersinspraak, maar over actief burgerschap. Actief burgerschap wordt door de gelijknamige leerstoel van de Universiteit van Amsterdam als volgt gedefinieerd: *“Actief burgerschap behelst het (leren) deelnemen aan en verantwoordelijkheid dragen voor de maatschappij. Actief burgerschap ontstaat in de wisselwerking tussen burgers en de institutionele omgeving. Het vereist van burgers dat ze competenties ontwikkelen om die verantwoordelijkheid te kunnen nemen en dragen (1) en het vereist van instituties dat zij burgers daartoe uitnodigen, ondersteunen en toerusten (2).”*

Figuur 2. De ontwikkelingsrichting van participatie.



### Huidige situatie

De meest treffende manier om de huidige situatie te omschrijven is dat corporaties 'zoekende' zijn naar het bestaansrecht van de traditionele overlegstructuur en naar nieuwe manieren om in contact te komen met huurders. Het huidige participatielandschap is grofweg in te delen in drie categorieën (zie tabel 1). De categorie 'interactieve beleidsvorming' omvat de formele overlegstructuur van huurderskoepels en bewonerscommissies. Het kader hiervoor is de Overlegwet. Dit wordt besproken in hoofdstuk 3. Los van de formele structuur zijn er allerlei vormen van informele participatie, in de tabel samengevat onder de noemer 'actief burgerschap'. Dit staat centraal in hoofdstuk 4. Tussen beide categorieën bevindt zich een schemergebied. Hierin zitten de vormen van betrokkenheid bij plan- en beleidsvorming die de formele participatiestructuur raken. Deze vormen zijn niet geheel

formeel volgens de traditionele invulling van huurdersinspraak. Gelijktijdig zijn zij ook niet geheel informeel, omdat zij wel het traditionele overleg overlappen, vervangen of aanvullen. Dit schemergebied staat centraal in hoofdstuk 5.

Tabel 1. Een overzicht van het huidige participatielandschap

Wat?	Kader	Vormen	Hoofdstuk
Interactieve beleidsvorming	Overlegwet	Koepels Bewonerscommissies Etc.	Formele participatie; omdat het moet...
“Schemergebied”	Overlegwet / In de geest van de overlegwet / Los van de overlegwet	Klantenpanels Klankbordgroepen Wijkraden Bewonerscommissies Etc.	Het raakvlak tussen formele en informele participatie
Actief burgerschap	Los van de overlegwet	Zelfbeheer Activiteitencommissies Bottum-up initiatieven Bewonerscommissies Etc.	Informele participatie; ongedwongen en onbevungen...

### Visies op participatie

Acht van de veertien corporaties hebben een visie op participatie geformuleerd op papier. Deze visies zijn echter breed, in de zin dat al het dagelijkse contact tussen bewoners en de corporatie als participatie kan worden aangemerkt. Een voorbeeld: *“corporatie X wil bewoners betrekken bij het opstellen en uitvoeren van beleid en activiteiten om invulling te geven aan de twee belangrijke elementen uit de missie; plezierig wonen en het zijn van een maatschappelijke onderneming”*. Het beeld dat naar voren komt uit beleidsstukken en interviews is dat de visies op participatie van deze corporaties niet opmerkelijk van elkaar verschillen. Bij enkele corporaties gaat de visie verder en wordt specifieke betrokkenheid bij beleidsvorming of projecten toegelicht. Ook wordt in de visie van enkele corporaties specifiek gerefereerd aan termen als sociale stijging, eigen verantwoordelijkheid en deelname in de samenleving. De conclusie is dat corporaties geen eenduidige en vaak zeer brede definitie van participatie hebben.

Naast de acht corporaties met een visie op participatie, is bij vier corporaties deze visie in ontwikkeling. Twee corporaties hebben geen visie op participatie en zijn hier ook niet mee bezig.

### Taakopvatting en maatschappelijke legitimiteit

Corporaties denken verschillend over hoe bewonersparticipatie past bij hun taakopvatting en de maatschappelijke legitimiteit. Dit komt voort uit hoe de corporaties hun kerntaken zien en hoe ver zij willen gaan met het geven van invloed aan de huurders. De maatschappij, waar ook de huurders bij horen, is veeleisend en wil invloed. Sommige corporaties gaan hierin mee en geven die invloed, andere corporaties behouden liever hun eigen zeggenschap zoveel mogelijk. Eén van de geïnterviewde medewerkers van een corporatie: *“Bij corporatiemedewerkers heerst nog wel eens een professionaliseringsziekte. Wij weten wel wat goed voor u is. De angst om bewoners zeggenschap te geven is een groot probleem. Daar moeten we vanaf. Er is nog een enorme slag te halen in het*

*inspelen op wensen van huurders. Wij moeten en kunnen niet bepalen hoe mensen wonen door leefregels af te dwingen. Dat moeten de bewoners zelf doen*". De taakopvatting van de corporatie bepaalt grotendeels ook de visie op de klant en daarmee de rol, invloed en verantwoordelijkheden van de huurder.

Corporaties zoeken in toenemende mate actief het contact met huurders om in te spelen op hun wensen. Hierin is volgens corporaties nog een wereld te winnen. Meer contact met de huurders draagt bij aan beleid dat gebaseerd is op klantwensen. Bovendien vinden corporaties vormen van eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheden van huurders steeds belangrijker. Maar gelijktijdig bestaat er nog steeds een angst om bewoners zeggenschap te geven. Hierover verschillen de opvattingen per persoon en per afdeling. Verantwoordelijke medewerkers merken soms dat andere mensen in de organisatie er nog niet klaar voor zijn of er niet hetzelfde over denken. Eén van de oorzaken is dat dit niet is vastgelegd in beleid, waardoor corporatiemedewerkers niks hebben om op terug te vallen.

### 3. Formele participatie; omdat het moet...

De tevredenheid over- en de kwaliteit van de formele participatiestructuur verschilt per corporatie, maar alle corporaties zeggen dat deze traditionele structuur niet optimaal functioneert. De huurderskoepels en bewonerscommissies worden oververtegenwoordigd door autochtone senioren en er is geen of zeer beperkte aansluiting bij andere groepen (met name jongeren en allochtonen). De formele overlegstructuur is niet representatief. Gezien de vergrijzing en het veranderend huurdersbestand vinden de corporaties de toekomstwaarde van de formele participatie beperkt. Vijf corporaties investeren actief bij het zoeken van nieuwe leden voor de formele huurdersorganisaties, terwijl de andere negen corporaties vinden dat dit een taak is voor de zittende leden. Zij zoeken de andere groepen, de jongeren en allochtonen, vooral via de informele weg.

#### Huurderskoepels

Bijna alle corporaties hebben huurderskoepels. Dit zijn overkoepelende huurdersorganisaties op bedrijfs- of vestigingsniveau met een gekwalificeerd adviesrecht voor bedrijfsbrede onderwerpen. Een enkeling heeft momenteel (tijdelijk) geen koepel in verband met discussies over representativiteit. Acht van de veertien geïnterviewde corporaties zijn ontevreden over de kwaliteit van (het overleg met) de huurderskoepels. Vaak worden zij deskundig ondersteund en zijn zij een kritische gesprekspartner, maar is de kwaliteit van het overleg laag. In die gevallen gaat de discussie vaak niet over de inhoud, maar over de spelregels van het overleg. Ook hebben huurderskoepels soms een conservatieve instelling, waardoor ze niet mee (willen) groeien met een veranderende corporatie. De corporaties die ontevreden zijn over de huurderskoepels ervaren regelmatig dat dit een vruchtbaar overleg in de weg staat. Een voorbeeld van een corporatie die dit ervaart: *“Bij stedelijke vernieuwingsopgaven ontstaat er frictie tussen de huurderskoepel en de actieve informele huurdersgroep. De koepel heeft een ander beeld over hoe zo'n groep zou moeten functioneren. Vaak heeft zo'n actieve groep hier helemaal geen behoefte aan. Zij willen geen onderdeel uitmaken van de cultuur van de formele overlegstructuur”*. Recent gefuseerde corporaties worstelen daarnaast nog met een erfenis van twee verschillend georganiseerde huurdersoverlegstructuren.

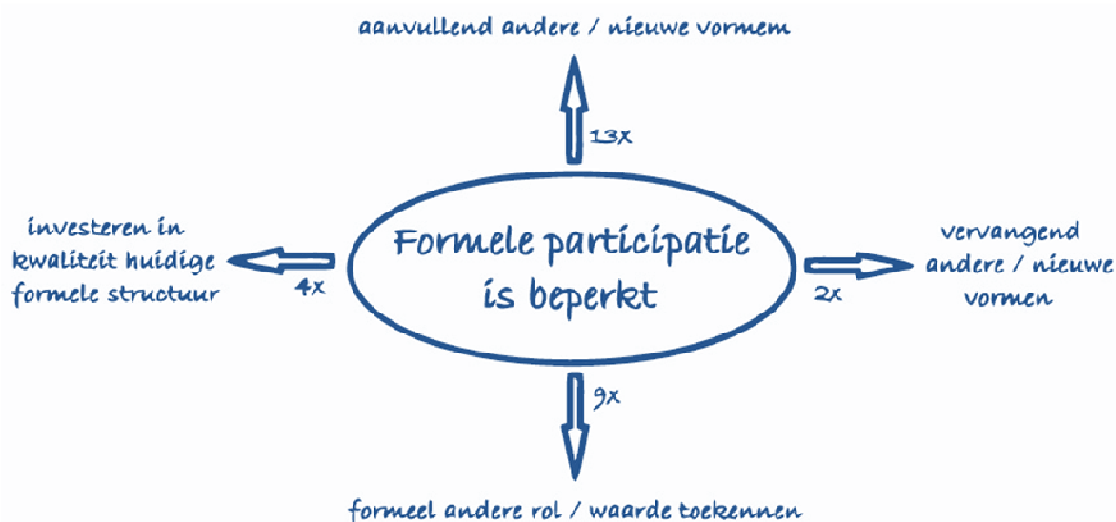
#### Bewonerscommissies

Onder de huurderskoepels vallen de bewonerscommissies. Dit zijn vaak complexcommissies of huurdersorganisaties op buurt- en wijkniveau. De kwaliteit en het niveau van bewonerscommissies verschilt enorm. Niet alleen tussen corporaties, maar ook binnen corporaties. Sommige commissies werken zeer professioneel, terwijl leden van andere commissies de commissie vooral aangrijpen om persoonlijke onderwerpen ter discussie te brengen, zoals lekkage of hangjeugd op de hoek. Corporaties gaan hier verschillend mee om; voor sommige corporaties is de (onprofessionele) bewonerscommissie een van de weinige klankborden uit de buurt en is het prima om het overal over te hebben. Andere corporaties vinden dat een bewonerscommissie alleen bestaansrecht heeft als professioneel gehandeld wordt. De één heeft een Handboek Bewonerscommissies om hier één duidelijke lijn in te trekken, de ander heeft een ondersteuningspoule waar commissies met vragen terecht kunnen. Weer een ander werkt met maatwerkovereenkomsten waarin de specifieke omgangsregels en onderwerpen zijn vastgelegd. Lang niet alle bewonerscommissies functioneren formeel volgens de Overlegwet.

## Vier strategieën

Vanwege de beperkte waarde van de formele overlegstructuur, zoals gebrek aan representativiteit, zijn corporaties op dit moment zoekende naar nieuwe manieren. Hiervoor zijn grofweg de volgende vier strategieën te onderscheiden:

Figuur 3. Vier strategieën in de huidige omgang met participatie.



Bovenstaand figuur verbeeldt vier verschillende richtingen over hoe corporaties omgaan met de ervaren beperktheid van de formele participatie. Corporaties hanteren meestal meer dan één van deze strategieën. Het komt dus voor dat een corporatie de huidige formele huurdersorganisaties een andere rol geeft en daarnaast aanvullende andere vormen van participatie toepast. Hieronder worden de strategieën kort toegelicht.

Aanvullend andere / nieuwe vormen - Vrijwel alle corporaties zoeken actief naar (ver)nieuwe(nde) vormen van participatie ter aanvulling van de traditionele (formele) participatiestructuur. De traditionele overlegstructuur is niet de manier om een bredere groep huurders te bereiken. Daarom worden huurders op tijdelijke, themagerichte en laagdrempelige wijze betrokken bij beslissingen en projecten. Bij veel van deze initiatieven reikt de huurdersinvloed minder ver of is deze invloed minder duidelijk vastgelegd dan in de Overlegwet. In sommige gevallen is er wel sprake van een duidelijk participatieplan. Het opstellen van een goed participatieplan dwingt corporaties het participatieproces en het niveau van invloed van huurders goed uit te denken.

Vervangend andere / nieuwe vormen - Er zijn twee corporaties die de formele participatiestructuur hebben vervangen door een nieuwe participatiestructuur. De nieuwe opzet is minder specifiek op huurdersinspraak gericht, maar richt zich meer op bewonersbetrokkenheid. Bovendien is de opzet meer themagericht met meer ruimte voor laagdrempelige contactmomenten. De geest van de Overlegwet wordt gehandhaafd om wel een solide participatiestructuur te organiseren. Dat wil zeggen dat het doel van de wet centraal staat en niet de letterlijke invulling daarvan. Eén corporatie heeft samen met haar huurders een model uitgedacht met op bedrijfsniveau een klantenraad, op wijkniveau een brede wijkgroep met daaronder allerlei thematische en doelgroepgerichte groepen en op complexniveau openbare ontmoetingen. Een andere corporatie heeft samen met de koepel de

participatiestructuur heringericht op basis van het grote aantal gemengde (koop/huur-)complexen. In het nieuwe participatiemodel krijgen huurders een direct stemrecht in de VvE.

Formeel andere rol / andere waarde toekennen - De meerderheid van de corporaties kiest ervoor om de rol van de formele participatie anders in te vullen of anders op waarde te schatten. Bijna alle corporaties vinden de formele participatiestructuur nog wel waardevol, maar lang niet altijd in hun oude rol. Dan verschuift de rol deels van een 'representatieve vertegenwoordiging van een achterban' naar een 'waakhond of procesbewaker'. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer de huurderskoepel waakt over participatievormen die een corporatie ontplooit of wanneer de bewonerscommissie het startpunt is voor afspraken over een klankbordgroep of participatieplan. Ook zijn er corporaties die in meer of mindere mate maatwerkafspraken maken met hun bewonerscommissies. Dan is niet het volledig behandelen van een 'kruisjeslijst' op basis van de Overlegwet leidend, maar de maatwerkafspraken over het contact en de onderwerpen van het overleg. Hiermee wordt niet het wettelijk recht maar wederzijdse interesses centraal gesteld.

Investeren in kwaliteit huidige formele structuur - Een minderheid kiest er nadrukkelijker voor om te investeren in de kwaliteit van de formele structuur. Dit kan centraal staan, maar ook ter aanvulling op het vinden van nieuwe vormen. Voorbeelden zijn het moderniseren van het overleg middels themagroepen, het opleiden van deelnemers, het faciliteren van een website, huurdersorganisaties vroeger bij besluitvorming betrekken en meer informeel contact tussendoor. Eén corporatie heeft een ondersteunerspoel waar commissies een beroep op kunnen doen.

### **Woonbond**

*De Woonbond ziet juist kansen om de formele vormen te versterken door het met informeel te verbinden. Als er spanningen ontstaan dan komt dat waarschijnlijk doordat de formele structuur niet goed wordt betrokken bij het vinden van nieuwe vormen.*

### Tenslotte

Vanwege het huidige functioneren van de formele participatiestructuur is de toekomstwaarde hiervan volgens corporaties beperkt. Corporaties ontplooiën steeds meer andere manieren om met hun huurders in contact te komen. De wet schrijft voor dat huurders recht hebben op formele inspraak en dus voldoen corporaties hieraan. Dit neemt niet weg dat de formele participatiestructuur nog steeds belangrijk en nuttig wordt gevonden, al verandert de status langzaam maar zeker.

De toekomst van de formele participatiestructuur ligt in een succesvolle verbinding met (ver)nieuwe(nde) vormen van participatie. De opgave voor corporaties is om deze verbinding, die nu op verschillende manieren wordt vormgegeven, te realiseren. De rol, waarde en positie van formele participatie ten opzichte van informele participatie verschuift hierdoor. Het succes van de wijze waarop de corporaties dit invullen verschilt. In de volgende hoofdstukken wordt hier verder op in gegaan.

## 4. Informele Participatie; ongedwongen en onbevungen...

Corporaties zijn positief over de ervaringen met informele participatie. Er is vaak een goede sfeer, de resultaten zijn positief en het contact inspirerend. Onder informele participatie vallen allerlei experimentele, vruchtbare participatiemomenten. Het zijn vooral laagdrempelige, themagerichte, tijdelijke los/vast-verbanden. In bijna alle gevallen is het aanvullend op de formele participatie.

### Doelen van informele participatie

Veel corporaties hebben de overtuiging dat 'een grotere groep bewoners bereiken' het hoofddoel is van informele participatie. Het antwoord op de vraag: "waarom willen jullie een grotere groep bewoners bereiken?" laat echter de feitelijke doelen zien. Dan blijkt niet het bereiken van meer bewoners het hoofddoel te zijn, maar bijvoorbeeld het meedoen van bewoners aan leefbaarheidsinitiatieven of het meedenken over wijkvisies (zie figuur 4). Vaak verschillen de doelen van formele en informele participatie. Daar waar de formele participatie specifiek gericht is op meedenken bij plan- en beleidsvorming, heeft slechts een beperkt deel van de informele participatie ditzelfde doel.

Figuur 4. Vaak niet bewust van feitelijke doelen.



Tabel 2 biedt een overzicht van interessante initiatieven bij de veertien corporaties, met een onderscheid naar (hoofd)doel. Het blijkt lastig om de projecten naar hun (hoofd)doel te onderscheiden. Vaak zijn de doelen niet duidelijk en bovendien lopen doelen door elkaar heen. De belangrijkste doelen van informele participatie zijn te vatten in twee hoofdcategorieën, met meedenken aan de ene kant en actief burgerschap (meedoen, leefbaarheid en sociaal investeren) aan de andere kant. Daarnaast zijn er ook de ‘traditionele’ initiatieven, zoals klankbordgroepen bij groot onderhoud en nieuwbouwprojecten. Deze zijn niet meegenomen in de tabel, omdat ze bij alle corporaties gebruikt worden.

Tabel 2. Overzicht van interessante initiatieven

Hoofddoelen	Meedenken	Actief burgerschap
Middelen / vormen / voorbeelden	Portiekcafé	Schoonmaakacties
	Beste idee – wedstrijd	Tuinenacties
	Waardenzeefmethodiek	Buurtpreventie
	Participatiehuis	Avondschouw
	Ontmoetingsruimte	Zelfbeheer
	Dienst op Afstand	Portiekportiers
	Woonkamer van de burgemeester	Realiseren buurthuis
	Ontwerpsessies	Buurtkiosk
	Klapkeet (omgebouwde SRV wagen)	Doe mee - centrum
	Wijksociëteit	Wijkinvesteringsspel
	Interactieve website	Productiehuis hangjeugd
		Kolonisten van de wijk
		Bewonersactiviteitenfonds
	Facettenfabriek voor talentontwikkeling	

#### Uiteenlopende definities en toepassingen

De geïnterviewde corporaties verschillen behoorlijk in hun opvatting over informatie participatie. Dit geldt zowel voor de manier waarop ze het definiëren als de mate waarin ze het toepassen. Meestal betreft het alle niet-formele initiatieven om bewoners te betrekken. Voor de ene corporaties omvat dit enkele specifieke projecten, terwijl andere corporaties al het contact met huurders onder informele participatie scharen. Corporaties verschillen van mening of organisatievormen als klankbordgroepen, klantenpanels, werkgroepen en woonteamen ook tot informele participatie behoren. Dit zijn de vormen die de formele participatie raken, omdat zij een andere vorm bieden voor de traditionele huurdersinspraak. Deze worden in het volgende hoofdstuk behandeld.

#### Ongestructureerd

In tegenstelling tot formele participatie is er geen eenduidige vorm voor informele participatie. Het zijn vaak eenmalige initiatieven met een experimenteel karakter. Hierbij wordt vaak vooraf geen duidelijk doel bepaald. Soms wordt voor een vorm gekozen zonder het doel centraal te stellen. Bovendien ontbreekt het bij deze initiatieven aan terugkoppeling, het vervolg geven (bij succes) en het warm houden van opgedane contacten. Corporaties kunnen zich verbeteren door intern af te stemmen hoe (resultaten van) informele en formele participatie zich tot elkaar verhouden. Het overzicht ontbreekt in veel gevallen omdat het traditionele huurdersoverleg bij andere medewerkers in de portefeuille zit dan de informele participatie. De interne kennisuitwisseling tussen beide

praktijken ontbreekt vaak, terwijl resultaten elkaar vaak kunnen versterken. Bovendien zijn resultaten van informele vormen vaak moeilijk(er) te legitimeren en op waarde te schatten. Daarom kan het belangrijk zijn om het resultaat en de totstandkoming van dat resultaat inzichtelijk vast te leggen. Hiermee krijgen resultaten van buurtgesprekken en portiekcafés meer status. Tenslotte worden informele initiatieven meestal nog als nieuw, vernieuwend of aanvullend beschouwd. Dit roept de vraag op wanneer het gestructureerde, beleidsmatig geaccepteerde werkwijzen worden.

### **NIROV**

*NIROV stelt dat er in feite genoeg kennis is over welke vernieuwende vormen er zijn, maar dat het nog ontbreekt aan kennis hoe deze effectief in te zetten. Wanneer nieuwe methoden gebruikt worden om oude paden te bewandelen zit je op het verkeerde spoor. Je moet vanuit die nieuwe methoden doorredeneren. Dit vergt een andere visie. Een oude visie in een modern jasje in de hoop een nieuwe doelgroep te bereiken werkt niet zomaar. Hiervoor is een nieuwe manier van denken nodig.*

### Welke kant willen corporaties op?

De algemene lijn is dat corporaties steeds meer informele vormen van participatie willen gebruiken. Een belangrijk aspect daarbij is het organiseren van vormen van eigenaarschap. De laatste jaren worden bewoners vanuit de overheid en corporaties steeds nadrukkelijker uitgenodigd om een actieve rol te spelen in het publieke domein, door een eigen bijdrage te leveren in vormen van zelfbeheer en zelfregie. Dus niet 'u vraagt, wij draaien', maar in dialoog samen werken aan een prettige woonomgeving. Eigenaarschap creëren vraagt om creatieve manieren van uitnodiging en verleiding.

Digitale participatie is een belangrijke vorm voor de toekomst. De grote meerderheid geeft aan hier zeker kansen in te zien, hier nog te weinig mee te doen of hier al actief over na te denken. Een aantal corporaties heeft een digitaal klantenpanel. Weinig corporaties zijn al echt actief met het inzetten van digitale participatievormen. Een vaker gehoorde kanttekening is dat het persoonlijke face-to-face contact toch ook erg waardevol wordt geacht.

Vijf van de veertien corporaties denken dat informele vormen van participatie in de toekomst vervangend zullen zijn voor de huidige overlegstructuur. Dit zijn de corporaties die het minste vertrouwen hebben in de toekomstwaarde van de formele structuur. Zij zijn ervan overtuigd dat de formele structuur zal verdwijnen; door vergrijzing en door onvoldoende aansluiting bij de wijze waarop bewoners betrokken willen worden.

### **SEV**

*SEV constateert dat corporaties op zoek zijn naar manieren om bewoners eigen verantwoordelijkheden te geven. Bewoners worden actief uitgedaagd deze te pakken met vormen van zelfregie en zelfbeheer.*

## Tenslotte

Het ongedwongen en onbevangen karakter van informele participatie is zowel een kracht als een gevaar. Een kracht omdat het leuke, luchtige, laagdrempelige, inspirerende en ook waardevolle contacten oplevert. Maar een gevaar omdat het onvoldoende borging heeft en niet altijd de doelen centraal worden gesteld. Het palet is nog te breed, divers, onoverzichtelijk en de relatie tot formele participatie is niet altijd scherp. De kunst is om informele participatie gestructureerder te organiseren zonder daarmee het spontane, ongedwongen karakter te verliezen.

## 5. Het raakvlak tussen formele en informele participatie

Formele en informele vormen van participatie kunnen prima naast elkaar bestaan. Echter, de ervaring van corporaties is dat bij nieuwe vormen van klantcontacten spanning kan ontstaan met de formele overlegstructuur. In die gevallen bieden (ver)nieuwe(nde) vormen van participatie nieuwe manieren voor het traditionele overleg. Dit manifesteert zich het meest in de stedelijke vernieuwingsopgaven, wanneer de inbreng van tijdelijke los/vast-verbanden (klankbordgroepen, woonteam, etc.) de rechten van traditionele bewonersgroepen raken. Hier is afstemming nodig tussen de rol van formele huurdersorganisaties en nieuwe vormen van participatie.

### Illustrerende voorbeelden

Hieronder worden een viertal voorbeelden geschetst op basis van in interviews gehoorde situaties. De eerste twee laten zien waar het fout kan gaan, terwijl de laatste twee illustreren waar het goed gaat.

#### **Voorbeeld 1.**

*Een bewonerscommissie is boos omdat een klankbordgroep is opgericht die als primair aanspreekpunt fungeert voor de sloop/renovatie-plannen in het complex. De bewonerscommissie vindt dat zijzelf het primaire aanspreekpunt is. Zij hebben zich immers al jaren actief ingespannen voor het complex.*

#### **Voorbeeld 2.**

*De huurderskoepel is ontevreden over de rolopvatting van klankbordgroepen. De koepel wil dat klankbordgroepen meer rechten krijgen op meer onderwerpen (kruisjeslijst). In feite ziet de koepel het liefst dat klankbordgroepen officiële bewonerscommissies worden. De leden van de klankbordgroepen voelen hier echter weinig voor.*

#### **Voorbeeld 3.**

*Een corporatie heeft een digitaal klantenpanel. De koepel denkt mee over de vragen die hiermee aan het huurdersbestand worden voorgelegd en wat met de uitkomsten wordt gedaan. Bovendien begrijpen de koepel leden dat de corporatie middels een digitaal klantenpanel een bredere groep huurders wil bereiken. Sommige koepel leden nemen zelf ook deel aan het klantenpanel.*

#### **Voorbeeld 4.**

*Omdat er ingrijpende plannen zijn voor een complex gaat de corporatie in overleg met de aanwezige bewonerscommissie. Beide zijn voorstander van een helder participatieproces. De bewonerscommissie beseft ook wel dat zij niet namens alle huurders kan spreken. Daarom stellen de corporatie en bewonerscommissie samen een participatieplan op.*

## Factoren die van invloed zijn

Uit deze voorbeelden zijn verschillende factoren te onderscheiden die spanning tussen formele en informele participatie beïnvloeden:

- Besef van beperkte representativiteit van huurdersorganisaties;
- De mate van het vasthouden aan opgebouwde macht door huurdersorganisaties;
- De vernieuwingsgezindheid van huurdersorganisaties;
- Het interesseveld van huurdersorganisaties;
- Wederzijds vertrouwen tussen corporatie en huurdersorganisatie;
- Heldere verbinding tussen formele en informele participatie.

Veel huurdersorganisaties realiseren zich dat hun leden niet representatief zijn voor alle bewoners en zoeken hulp bij de corporaties om het ledenbestand te verbreden of geven medewerking aan informele initiatieven. Waar dit het geval is, merken corporaties dat de samenwerking goed gaat. In andere gevallen ontbreekt het besef van beperkte representativiteit. Vaak zijn dit huurdersorganisaties die vasthouden aan opgebouwde macht en weinig vernieuwingsgezind zijn. Zij staan niet open voor informele initiatieven, omdat zij zichzelf als primair aanspreekpunt beschouwen. Hier ontstaat frictie, omdat de corporaties wel informele initiatieven willen uitvoeren om een bredere groep bewoners te bereiken. Ook het interesseveld van de huurdersorganisaties is van invloed. Sommige hebben een duidelijke mening over hoe de corporaties haar huurders moet betrekken, andere willen alleen een regulier overleg over een beperkt aantal onderwerpen en hebben geen mening over andere vormen van participatie.

Het komt regelmatig voor dat de relatie tussen corporatie en huurdersorganisatie slecht is. Een slechte relatie tussen de corporaties en de formele huurdersorganisaties zit een inspirerende samenwerking in de weg. De discussie gaat dan vaak niet over de inhoud, maar over de spelregels van het overleg. Bovendien is er vaak sprake van oud zeer. Wederzijds vertrouwen en een gezamenlijk doel komt de samenwerking ten goede.

De relatie tussen formele en informele vormen moet helder zijn. Daar waar informele vormen de traditionele overlegstructuur raken is afstemming nodig tussen beiden. Zo voorkom je onduidelijkheid en onenigheid. Het is daarom goed om dit met huurdersorganisaties te bespreken.

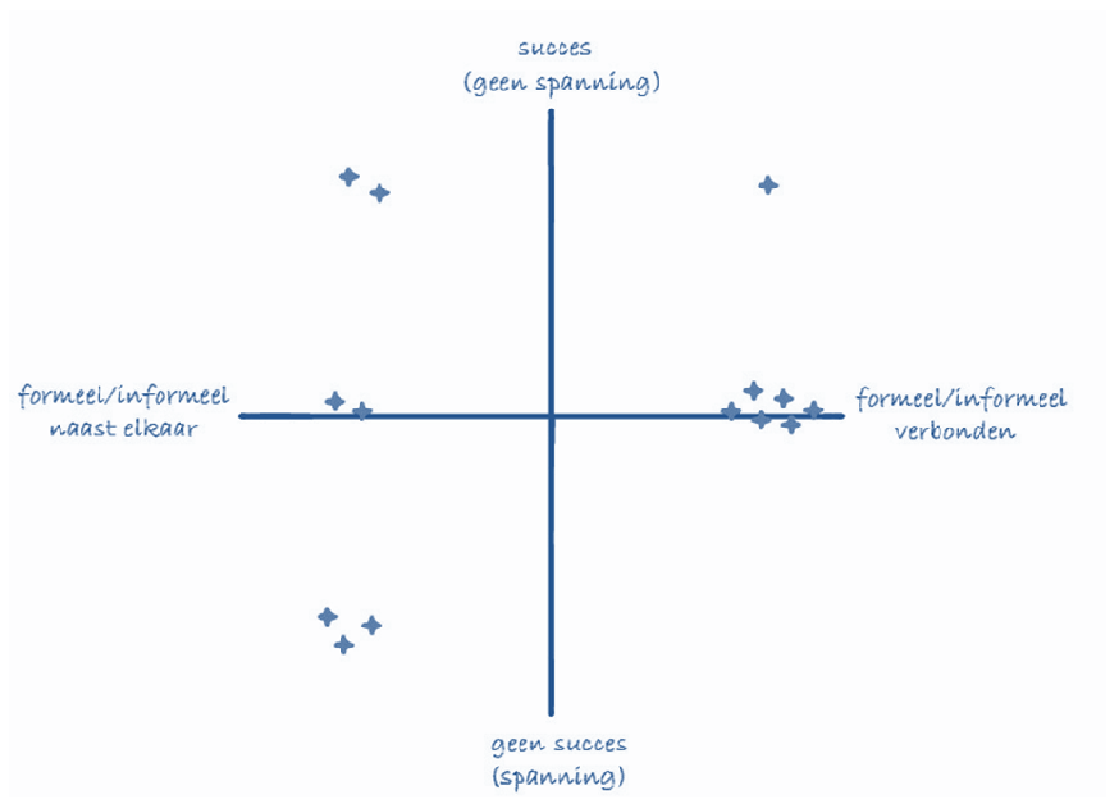
### **KWH**

*Volgens kwaliteitscentrum KWH kunnen formele en informele vormen prima naast elkaar bestaan. Toch gaat het bij sommige corporaties mis. Vaak voelen de traditionele bewonerscommissies zich dan gepasseerd. Daarom moet je dus werken aan je relatie en duidelijk uitleggen waarom je het ook anders doet. De relatie die je met elkaar hebt is uiteindelijk de belangrijkste en niet wet- en regelgeving. Het gaat om onderling vertrouwen en respect.*

Figuur 5 biedt een overzicht van de mate waarin spanning voorkomt tussen formele en informele participatie bij de veertien corporaties. Corporaties die aangeven soms/mogelijk een spanning te ervaren zijn rond de horizontale lijn geplaatst. Uit dit figuur blijkt dat alleen corporaties die formele en informele vormen gescheiden hebben georganiseerd aangeven een duidelijke spanning te herkennen tussen beide vormen. Corporaties die actief formele en informele vormen proberen te

verbinden geven aan alleen soms of in specifieke projecten een spanning te herkennen. De oplossing ligt in een heldere afstemming en succesvolle verbindingen tussen beide, in het bijzonder daar waar het elkaar raakt. Belangrijk daarbij is het tijdig betrekken van traditionele huurdersorganisaties bij informele vormen en duidelijke afspraken maken over de rol van de formele structuur ten opzichte van nieuwe en informele vormen.

Figuur 5. Spanning tussen formele en informele participatie bij 14 corporaties.



#### Welke kant willen de corporaties op?

Door positieve ervaringen met kortlopende, themagerichte samenwerking met huurders zullen corporaties steeds vaker maatwerk nastreven in inspirerende vormen van betrokkenheid bij plan- en beleidsvorming. Daar waar bewonerscommissies actief zijn is het zaak om deze vroegtijdig te betrekken bij een participatieproces. Zij kunnen meedenken over het proces en bovendien zelf zitting nemen in bijvoorbeeld een klankbordgroep. De functie van de formele participatie verschuift hierdoor van representatieve vertegenwoordiging van een achterban, naar een controlerende en procesbewakende rol. Dit is een rol die niet te veel vraagt en bovendien vaak bij hen past.

Een aantal corporaties heeft maatwerkafspraken gemaakt met de bewonerscommissies. Het maken van maatwerkafspraken met commissies kan zelfs op koepelniveau worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. Door samen afspraken te maken over hoe je met elkaar omgaat en over welke onderwerpen gesproken wordt, kan veel beter de wederzijdse meerwaarde van de samenwerking centraal worden gesteld. Zodoende kan het naleven van de Overlegwet als doel op zich worden vermeden. Niet het volledig functioneren conform de Overlegwet, maar het zo constructief en inspirerend mogelijk samenwerken kan dan als doel worden gesteld.

### **TU Delft**

*De TU Delft noemt een voorbeeld van een onderzoek naar de relatie tussen innovatieve en traditionele participatie uit 1998. Eén van de conclusies was dat wanneer er sprake is van een (informeel) participatietraject voorkomen moet worden dat op het eind, wanneer het op een beslissing aan komt, een formele bewonersgroep hier nog iets over mag vinden. Deze inspraak moet gedurende het hele traject worden meegenomen zodat niet op het eind een beroep wordt gedaan op een formeel recht.*

### **Tenslotte**

Door de formele participatie niet als enige maar als één van de middelen te beschouwen die je als corporatie inzet om huurders te betrekken, wordt veel spanning tussen de traditionele overlegstructuur en nieuwe vormen ondervangen. Hiervoor is een goede afstemming nodig tussen beide. Door goed uit te leggen waarom je het ook anders doet kunnen huurdersorganisaties niet ontkennen dat er voor bepaalde doelen ook betere vormen zijn. Door het doel centraal te stellen en daar de juiste vorm bij te kiezen kan hierover overeenstemming worden bereikt. Als het nodig is moet een kritisch gesprek over de traditionele participatiestructuur niet worden geschuwd.

## 6. Op zoek naar een verbindende en inspirerende participatie

Uit de voorgaande hoofdstukken blijkt dat volgens veel corporaties de formele participatiestructuur een beperkte toekomstwaarde heeft. Daarom voeren de corporaties verschillende strategieën om hier een impuls aan te geven. Deels door het vinden van nieuwe manieren, maar vaak ook door tegelijkertijd aandacht te hebben voor de kwaliteit of positionering van de formele structuur ten opzichte van nieuwe vormen.

Er zijn veel initiatieven op het gebied van informele en aanvullende vormen van participatie. Corporaties zijn vaak enthousiast over het resultaat. Informele participatie kent vele doelen, die niet altijd helder zijn. Het palet is breed, divers en onoverzichtelijk, waardoor de relatie tot de formele participatie onduidelijk is. In het bijzonder waar de informele participatie de formele structuur raakt, bestaat kans op spanning. Dit uit zich voornamelijk in de stedelijke vernieuwing, waar de inzet van tijdelijke klankbordgroepen een nieuwe invulling geeft aan traditionele overlegstructuren. De zelfkennis van huurdersorganisaties, de vertrouwensband tussen corporaties en huurdersorganisaties en de verbinding tussen formeel en informeel zijn belangrijke factoren die een succesvolle afstemming bepalen tussen formele en informele vormen.

Tabel 3. Overzicht participatieveld: kenmerken en verbeterpunten

	Formeel	Raakvlak	Informeel
Kenmerken	Kwaliteit en tevredenheid verschilt (soms ook goed)	Kans op spanning	Meer dan je denkt Dient vele doelen Vele inspirerende projecten
Verbeterpunten	Op echte waarde schatten Meer niveauonderscheid Werken aan relatie	Onderlinge relatie duidelijk krijgen Succesvolle verbindingen creëren	Meer systematiek creëren Heldere doelenonderscheid maken

De formele participatie heeft nog steeds waarde. De kwaliteit van- en de tevredenheid met de formele participatie verschilt, maar over het algemeen zijn de corporaties van mening dat hiermee een kritisch tegengeluid geboden wordt dat ze scherp houdt. Er zijn verschillende interessante ideeën voor de toekomst van formele participatie. De invulling van de rol van de traditionele huurdersorganisaties verandert steeds meer naar procesbewaker. Corporaties zien het als verbeterpunt om de traditionele huurdersorganisaties te helpen bij de invulling van deze nieuwe rol. Andere verbeterpunten zijn: duidelijke afspraken maken over aanvullende participatie en uitleggen waarom je als corporatie kiest voor deze vormen; meer niveauonderscheid en maatwerk organiseren door een inspirerende samenwerking centraal te stellen en niet wettelijke voorschriften, vooral in de

omgang met commissies; en bovenal samen werken aan de relatie en het onderling vertrouwen om deze verschuivingen constructief vorm te geven.

Corporaties ondernemen steeds meer vormen van informele participatie. Succesfactoren voor geslaagde participatie zijn:

- Kortlopend / tijdelijk
- Actieve deelname
- Themagericht
- Laagdrempelig
- Aansluiten bij interesse van de doelgroep
- Maatwerk

Bovendien zit het succes vaak in het enthousiasme en vernieuwende karakter. Juist omdat het nieuw, verfrissend en experimenteel is, zorgt die positieve energie voor een succesvol resultaat. Bij structurele toepassing of het beleidsmatig vastleggen van informele vormen kunnen deze succesfactoren verdwijnen. Het palet aan informele vormen is zeer breed. Bovendien wordt informele participatie niet eenduidig gedefinieerd. Er zijn talloze positieve, succesvolle, inspirerende initiatieven en projecten die informele participatie tot een vruchtbaar werkveld maken. In veel gevallen hebben formele en informele praktijken geen directe relatie en kan het prima naast elkaar bestaan. Maar waar het elkaar raakt is kans op spanning, omdat het een nieuwe vorm is voor traditioneel overleg, omdat het de machtspositie van de traditionele structuur aantast en/of omdat het de traditionele vormen een andere rol geeft. Het gaat in die gevallen meestal om (ver)nieuwe(nde) vormen van participatie bij plan- en beleidsvorming. Corporaties die actiever verbindingen leggen tussen nieuwe en traditionele structuren geven minder vaak aan dat er een spanning is tussen beide.

De conclusie is dat corporaties van elkaar kunnen leren hoe ze de succesvolle voorbeelden kunnen toepassen en mislukkingen kunnen voorkomen. De uitkomsten van het onderzoek geven aan dat corporaties die een goede band hebben met hun formele huurdersorganisaties, de meest succesvolle verbindingen kunnen slaan tussen oude structuren en nieuwe vormen. Dit kunnen corporaties doen door duidelijk uit te leggen aan de huurdersorganisaties waarom nieuwe manieren nodig worden geacht en hier duidelijke afspraken over te maken. Corporaties die formeel en informeel meer gescheiden hebben georganiseerd, hebben vermoedelijk vaker de informele participatie toegepast zonder medewerking van de formele huurdersorganisaties. Zij zijn juist nieuwe wegen ingeslagen omdat de samenwerking met de traditionele huurdersorganisaties niet constructief was. Dit kan de relatie vervolgens verder op scherp zetten.

**Advies van de onderzoekers:**

*Als afsluiting het volgende advies: betrek de traditionele huurdersorganisaties bij de vele informele participatievormen die beter aansluiten op de verscheidenheid van het huurdersbestand. Als deze afstemming echt niet lukt, als alles geprobeerd is en daadwerkelijk sprake is van onwil, blijf dan wel praten, maar stel de samenwerking ter discussie.*

### ***Lopende experimentenprogramma's (SEV, Woonbond, Aedes)***

*Er zijn op dit moment twee experimentenprogramma's die specifiek aandacht besteden aan de relatie tussen formele en informele vormen van participatie. In het kader van de aanpassing van de Overlegwet organiseren Aedes en Woonbond een viertal pilotprojecten om de formele inspraak van huurders te versterken en aan te vullen. De afronding van deze projecten wordt in het laatste kwartaal van 2010 verwacht.*

*Het experimentenprogramma 'Bewoners & Invloed' van SEV en Woonbond is recentelijk gestart en duurt twee jaar. Dit programma heeft drie experimentlijnen: (1) participatie in gemengde complexen van koop- en huurwoningen, (2) vormgeven van stem huurders bij gemeentelijke woonvisie & (3) verbinding tussen informele en formele vormen van betrokkenheid van bewoners. Binnen het programma gaat ook speciale aandacht uit naar de inzet van social media en voor vernieuwende participatie.*

# BIJLAGE 1: Onderzoeksmethodiek

Om in beeld te krijgen welke vormen van participatie worden toegepast bij woningcorporaties, welke ervaringen zij hiermee hebben en hoe corporaties en andere partijen de toekomst zien op dit vlak, is de volgende onderzoeksmethodiek toegepast.

## Inventarisatie

Door middel van semigestructureerde interviews met sleutelfiguren van de veertien deelnemende corporaties van Corpovenista, zijn de aanpak, ervaringen en beleidsontwikkelingen ten aanzien van participatie geïnventariseerd. Om een volledig beeld te krijgen zijn tenminste twee interviews per corporatie gehouden: één op het niveau van management & beleid en één op niveau van uitvoering. Het voordeel van de interviewmethode is dat gericht één op één doorgevraagd kan worden. Zo kunnen nuances en verfijningen of spanningen worden ontdekt en beschreven.

Tijdens de interviews is in gespreksvorm aandacht geschonken aan grofweg de volgende vragen:

- Hoe is de formele participatie geregeld; hoe functioneert deze; is men tevreden; voor welke onderwerpen wordt deze gebruikt; hoe ziet dit formele netwerk eruit, etcetera.
- Hoe is de informele participatie geregeld; hoe functioneert deze; is men tevreden; voor welke onderwerpen wordt deze gebruikt; hoe ziet dit informele netwerk eruit, etcetera.
- Hoe vullen de informele en de formele participatie elkaar aan; waar zit de spanning; waar wordt al mee geëxperimenteerd; wat zijn de resultaten, etcetera.
- Welke beleidsontwikkeling heeft men voor ogen? Wil men het in de toekomst anders? Hoe flexibel dient de Overlegwet hiervoor te zijn?

De interviews zijn de belangrijkste bron van informatie geweest, maar daarnaast zijn relevante beleidsdocumenten van de corporaties middels een quick-scan bestudeerd. Dit heeft nuttige aanvullende informatie opgeleverd voor de analyse en heeft onduidelijkheden uit de interviews verhelderd.

Naast de interviews met de veertien corporaties is bij een aantal kennisinstituten en netwerkorganisaties geïnventariseerd welke initiatieven er zijn en welk beeld zij hebben van participatie in de corporatiesector. Deze instanties zijn telefonisch benaderd voor deelname aan een digitale of telefonische enquête. De volgende partijen zijn bereikt: SEV, Woonbond, KEI, Nirov, Aedes, KWH en TU Delft. Dit geeft een breder beeld en steviger onderbouwing van de onderzoeksuitkomsten.

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van alle personen die voor dit onderzoek zijn gesproken.

## Analyse

Bij de analyse zijn overeenkomsten en verschillen nader bestudeerd, waarbij onder andere rekening is gehouden met het volgende:

- Welk gemeenschappelijk beeld komt naar voren uit de inventarisatie?
- Welke accenten zijn er te onderscheiden en waar zijn deze aan te relateren?

- Welke praktijken blijken succesvol en kunnen een voorbeeldfunctie hebben voor anderen?

#### Verantwoording resultaten

De kern van de inventarisatie is het gemeenschappelijk beeld van de stand van zaken rondom participatie bij de veertien corporaties. Ter aanvulling zijn belangrijke kennisinstituten en netwerkorganisaties gesproken. De aard van het onderzoek is pragmatisch. De resultaten van dit inventariserend onderzoek zijn voor het grootste deel tot stand gekomen op basis van 28 gesprekken met medewerkers op beleidsmatig en uitvoerend niveau van veertien woningcorporaties. Dit zorgt er dan ook voor dat de resultaten gebaseerd zijn op de ervaringen en opvattingen van twee personen per corporatie. Andere medewerkers kunnen vanuit hun functie of ervaringen anders tegen participatie aankijken. Aan de hand van de aangeleverde beleidsdocumenten is gecontroleerd of de opvattingen overeenkomen met de algehele visie van de woningcorporatie. Toch verdient het aantekening dat de visie van de corporatie en de mening van individuen in de verslaglegging door elkaar kunnen lopen. Een ander punt van aandacht is dat de resultaten van het onderzoek een gemeenschappelijk beeld geven van de corporaties van Corpovenista. Over het algemeen kan worden gesteld dat dit vooruitstrevende, grootstedelijke corporaties zijn voor andere opgaven staan dan een groot aantal andere corporaties. Het beeld uit dit onderzoek is daarom niet automatisch representatief voor de sector als geheel. Vooral het beeld van rurale, dorpse corporaties ontbreekt voor een groot deel in dit onderzoek. Naar alle waarschijnlijkheid is de noodzaak en behoefte om de participatie te vernieuwen in die gevallen minder urgent. Tot slot moet worden gezegd dat de onderzoeksresultaten het onderwerp belichten vanuit de corporatiesector. De ervaringen van huurdersorganisaties ontbreken hierbij.

## BIJLAGE 2: Lijst geïnterviewde personen

<b>CORPORATIES</b>		
<b>Ymere</b>		
Ron Onverzaagt	Regiodirecteur Amsterdam Noord	6 mei 2010
Heidi Borm	Projectleider Wijkaanpak	21 mei 2010
<b>Eigen Haard</b>		
Gert Dijkstra	Manager Leefbaarheid & Participatie	20 mei 2010
Reiny van Twillert	Medewerker Participatie & Wijkbeheer	20 mei 2010
<b>Woonbron</b>		
Mark Bal	Adviseur Markt & Beleid	18 mei 2010
Aliën van der Haar	Projectleider Stad Delfshaven	18 mei 2010
<b>Woonstad Rotterdam</b>		
Addie Bergwerff	Senior projectleider Beleidsprojecten	18 mei 2010
Jikke Vergragt	Senior projectleider Beleidsprojecten	18 mei 2010
Trien Bezu	Senior Medewerker Wijkbeheer	18 mei 2010
<b>Haag Wonen</b>		
Judith van El	Manager Strategie	4 mei 2010
Quirine Renleo	Gebiedsregisseur Schilderwijk Oost	4 mei 2010
<b>Rentree Wonen</b>		
Petra Strijker	Beleidsmedewerker	6 mei 2010
Nicolette ten Broeke	Wijkbeheerder Rivierenwijk	6 mei 2010
<b>Lefier</b>		
Miranda de Locht	Manager Maatschappij en Markt	18 mei 2010
Saskia Smit	Bewonersparticipant Stadskanaal	18 mei 2010
<b>PWS Rotterdam</b>		
Aimée Tops	Projectmanager Strategie en Beleid	28 april 2010
Lakisha Bruining	Woonconsulent	28 april 2010
<b>Parteon</b>		
Erwin Smit	Stafmedewerker Wonen	11 mei 2010
Christel Huijzer	Medewerker Wijkontwikkeling	11 mei 2010
<b>Wonen Breburg</b>		
Yvonne van den Braken	Beleidsadviseur	10 mei 2010
Inge van Beek	Woonconsulent	10 mei 2010
<b>Woonbedrijf</b>		
Herman Claas	Districtmanager	17 mei 2010
Annemarie Klerks	Senior Klantbeheerder	17 mei 2010
<b>Portaal</b>		
Charlotte van Haselen	Adviseur Wijkontwikkeling	7 mei 2010
Lieselotte Zengerink	Adviseur Participatie & Klantbeleid	18 mei 2010
<b>De Alliantie</b>		
Cindy Mosseveld	Directiesecretaris	10 mei 2010
Frans de Roos	Gebiedsontwikkelaar	10 mei 2010
<b>Stadgenoot</b>		
Linda Schalkwijk	Gebiedsontwikkelaar <i>(tot 1 mei)</i>	12 mei 2010
Jan Willem Kluit	Manager Gebiedsregie <i>(tot 1 mei)</i>	12 mei 2010

<b>KENNISINSTITUTEN EN NETWERKORGANISATIES</b>		
<b>SEV</b>		
Radboud Engbersen	Programmaregisseur	28 mei 2010
<b>Woonbond</b>		
Jannie Komduur	Beleidsmedewerker	31 mei 2010
<b>KWH</b>		
Maaïke Berkel	Consultant	25 mei 2010
<b>NIROV</b>		
Jeroen Niemans	Projectleider	1 juni 2010
<b>KEI</b>		
Piet Korporaal	Adviseur	2 juni 2010
<b>Aedes</b>		
Hilma Bolsman	Senior adviseur Huurbeleid & Woonrecht	3 juni 2010
Wim Reedijk	Programmamanager	3 juni 2010
<b>TU Delft</b>		
André Ouwehand	Onderzoeker	3 juni 2010



# Kleurrijke bewoners

## Leida Schuringa

De vervlechting van formele en informele participatie is een actueel vraagstuk voor woningcorporaties in stedelijk gebied. De Overlegwet - in 1998 ingevoerd en vorig jaar herzien – biedt de kaders voor formele participatie. Verhuurders van meer dan 25 woningen in de private en publieke sector zijn verplicht hun huurders op geregelde tijden te raadplegen voor tal van onderwerpen. De overlegorganen variëren van grote huurderskoepels die meepraten over zaken als het huurbeleid, wijkvisies en strategisch voorraadbeheer, tot bewonerscommissies die zich bezig houden met de vraagstukken van hun eigen complex. De Woonbond is erg blij dat de belangen van huurders nu zoveel beter zijn veilig gesteld. Daar hebben ze gelijk in. De andere kant van de medaille is het risico van verstarring en bureaucratie.

Terwijl participatie in de vorige eeuw nog een te verwerven schaars goed was voor de huurders, is het intussen een vanzelfsprekendheid geworden binnen de woningcorporaties. Het is een belangrijk doel geworden om beleid te maken in samenwerking met huurders. De meeste corporaties gaan daarin veel verder dan alleen het toepassen van de formele participatie. Alle mogelijke instrumenten, werkvormen, projecten, activiteiten worden ingezet om een brede doelgroep te bereiken om mee te denken en mee te doen. Deze informele participatie bestrijkt een breed terrein en kan op gespannen voet komen te staan met de formele participatievormen. Dat blijkt vooral het geval te zijn wanneer de formele representanten niet tijdig zijn betrokken bij de plannen en het proces.

In dit essay wil ik benadrukken dat het *kijken vanuit verschillende perspectieven en het zicht hebben op de motieven van bewoners behulpzaam kunnen zijn om deze vervlechting van formele en informele participatie meer organisch te laten verlopen.*

Er zijn verschillende modellen om naar diversiteit van bewoners te kijken. Ik hanteer graag Spiral Dynamics, een benadering die ontwikkeld is door Graves en verder uitgewerkt door Beck en Cowan<sup>1</sup>. Hierin wordt een aantal waardesystemen onderscheiden van waaruit mensen zichzelf en de wereld om hen heen bekijken. Het geeft zicht op de motieven van mensen achter hun handelen, hun belangrijkste drive om iets wel of niet te doen. Tot nu toe zijn 8 perspectieven geïdentificeerd die ieder met een kleur worden aangeduid. In ieder waardesysteem betekent Participatie iets anders.

Beige: Het gaat om overleven: een strijd op leven en dood. Kent geen bewuste participatie.
Paars: De familie/eigen groep staat centraal; rituelen spelen een belangrijke rol. Je participeert in de eigen gemeenschap. Taken en rollen liggen grotendeels vast.
Rood: Power; levensenergie; alles moet hier en nu geregeld worden. Participatie: als je iets belangrijk vindt, gooi je jezelf er helemaal in en je zet je machtspositie in om zaken te regelen.

Blauw: Structuur, regels, procedures en zingeving zijn belangrijk. Je neemt je verantwoordelijkheid binnen de bestaande kaders. Je bent loyaal en gevoelig voor formele hiërarchie en taakverdeling.
Oranje: Ondernemingszin, streven naar succes; rationele argumenten. Je participeert om een duidelijk doel te bereiken als je kansen ziet om je situatie te verbeteren. Je houdt van uitdaging en efficiënt werken.
Groen: Zelfreflectie, gevoelens, harmonie, ieder mens heeft recht van spreken. Participeren is actief zijn voor je medemens in de eigen wijk of in andere organisaties. Je voelt je een wereldburger.
Geel: Overzicht, flexibele inzet, afstemmen op wat nodig is. Orde scheppen in complexiteit door de dynamiek van de andere waardesystemen te erkennen en te verbinden ten dienste van het geheel.
Turkoois: je bekijkt alles als zijnde onderdeel van het geheel.

Als we kijken naar het denkkader van de *woningcorporaties* met betrekking tot participatie varieert dat in het algemeen tussen Blauwe motieven (formele participatie goed regelen) en Groene (alle bewoners betrekken). In het onderzoeksrapport wordt geconstateerd dat het doel van informele participatie niet altijd even helder is. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat vanuit het Groene waardesysteem het betrekken van zo veel mogelijk huurders op zich al een zeer waardevol streven is. Een andere verklaring kan liggen in het ontbreken van voldoende Oranje, iets wat nodig is om een goede overgang van Blauw naar Groen te realiseren.

Als we kijken naar de deelnemers aan de *formele participatiekanalen*, vinden we daar een variëteit aan motieven om deel te nemen. Van oudsher zitten er vaak mensen in die opereren vanuit het Blauwe waardesysteem. Zij vinden het belangrijk dat de procedures gevolgd worden. Zij zien zichzelf als vertegenwoordiger en zij hechten aan de plaats die zij in het overleg innemen. Soms is er iemand (vaak een voorzitter) die de neiging heeft om machtsgeoriënteerd (Rood) te manoeuvreren. Een enkele keer ook neemt iemand deel om het belang voor zijn familie of eigen groep (Paars) veilig te stellen. Maar de oudere autochtone bewoners die hechten aan hun positie, en soms de hakken in het zand zetten tegen vernieuwing, bekijken de wereld vaak vanuit Blauw. Oranje denkers zie je er niet veel. Zij houden van snel resultaten boeken en nieuwe initiatieven opzetten. Groene motieven daarentegen wel weer. Deze mensen zetten zich graag in voor anderen, voor de hele buurt of wijk, ze houden van diversiteit en informele ontmoetingen.

Zoals eerder gezegd betekent participatie iets anders in de verschillende waardesystemen. De meeste mensen willen graag meedoen, maar wel zoals dat past in hun leven. Participatie moet dus aansluiten op de dominante waardesystemen van de huurders en bewoners die je wilt bereiken. We kunnen dat *'meervoudige participatie'* noemen. Naast de formele kanalen zijn er dus andere vormen van participatie nodig die aantrekkelijk zijn voor en passen bij verschillende denkwerelden. De ervaring leert overigens dat meer expressieve en sportieve activiteiten voor de meeste waardesystemen aantrekkelijk zijn.

Wat betekenen deze constatering nu voor de vervaechting van formele en informele participatie? Vanuit Spiral Dynamics kun je veronderstellen dat een huurderskoepel of bewonerscommissie die voornamelijk bestaat uit mensen met Blauwe motieven, hecht aan de afgesproken structuren, posities, procedures en niet veel op heeft met verandering of verbreding met nieuwe groepen huurders. Zij vinden dat zij hun taak uitstekend kunnen vervullen. Zij beschikken over veel expertise en ervaring en ze zetten zich trouw in voor hun opdracht. Maar ook niet voor meer. Overlegorganen daarentegen die vooral bestaan uit mensen met Groene motieven, zullen erg gevoelig zijn voor het streven van corporaties om een breed draagvlak te creëren en allerlei vormen van informele participatie te stimuleren. Maar zij hebben vaak weer minder op met formele lijnen. De kans op een vruchtbare vervaechting tussen de formele en informele participatie lijkt hier wel groter.

In een vervaechten participatiebeleid zal de formele lijn de informele ondersteunen en mogelijk maken, zoals dat al op een aantal plaatsen gebeurt. Formele overlegorganen zouden bij voorkeur moeten bestaan uit mensen met Blauwe, Oranje en Groene motieven geleid door iemand vanuit Geel perspectief die de verbinding kan leggen en de kwaliteiten van de verschillende waardesystemen tot hun recht kan laten komen.

Een volgende vraag is dan: hoe kun je een ontwikkeling van Blauwgeoriënteerde overlegstructuren naar 'meervoudige participatie' en misschien zelfs Geel gemotiveerde overlegorganen stimuleren? Het is een heel proces om deze omslag te bewerkstelligen. Een van de mogelijke invalshoeken is het toepassen van de representativiteitseis die helaas in de vorig jaar herziene overlegwet geschrapt is. Ik vind dat jammer omdat dat m.i. een zeer adequaat middel is om een voornamelijk Blauw gemotiveerd overlegorgaan in beweging te krijgen. Het móet dan namelijk van de wet. Vanuit dat besef kunnen dan andere participatievormen gebruikt worden om ontbrekende informatie van huurdersgroepen die niet vertegenwoordigd zijn, te verzamelen. Ook zonder wet in de hand kun je dit natuurlijk wel als uitgangspunt van participatiebeleid nemen. Er is hier een parallel met de ontwikkeling van bewonersorganisaties. Ik ben van mening dat bij begeleiders meer (Rode) daadkracht nodig is om deze eis (formeel of niet) als startpunt voor de werkwijze te nemen. Strijd en conflicten kunnen daarbij niet altijd voorkomen worden. Die horen bij het ontwikkelingsproces naar meer democratie en een grotere betrokkenheid van alle type bewoners. De begeleiders moeten daarin dan wel door hun leidinggevende en collega's gesteund worden.

Tegelijkertijd gaat het om het zetten van een nieuwe toon en het creëren van openheid voor het leven dat toch niet tegen te houden is. Het benoemen van een overstijgende visie waar allerlei verschillende bewoners zich in kunnen vinden, kan nieuwe wegen openen:

*Als je een schip wilt bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven. In plaats daarvan, leer ze verlangen naar de enorme eindeloze zee.*

*Antoine de St. Exupery*

17 juni 2010 [www.leidraad.com](http://www.leidraad.com)

---

<sup>i</sup> Don Beck en Chris Cowan: *Spiral Dynamics*, Waarden, leiderschap en veranderingen in een dynamisch model, Altamira Becht, 2004

# Maatschappelijk draagvlak of om menselijke dynamiek. Twee scenario's voor het organiseren van participatie door woningcorporaties.

## Caro van Dijk, Total Identity

Elke week lanceert de industrie wel een nieuwe gadget waarmee we niet langer gehinderd door zwaartekracht en fysieke beperkingen, de hele wereld kunnen doorkruisen en alles wat maar in nullen en enen, signalen en stralen gevat kan worden, kunnen beleven. Deze ontwikkelingen veranderen onze *sense of place* drastisch en er is dan ook steeds meer sprake van een soort tweede-hands ruimtelijke beleving. Het verre en opvallende is verleidelijk en neemt steeds meer van onze toch al schaarse tijd in beslag. Tegelijkertijd gaat dat wat dichtbij en alledaags is ook gewoon door. Vroeger eisten gemeenschappen als de kerk, het dorp en de vakbond een zeker committent en eenmaal verbonden was ontsnapping niet meer mogelijk. De huidige tijd kent andere soorten gemeenschappen die weliswaar vaak vrijblijvender zijn, maar de eis tot het permanent in verbinding staan is onveranderd en hieraan niet kunnen ontsnappen idem dito.

Hoe het ook zij, de veranderende *sense of place* en de toegenomen schaarste aan tijd heeft gevolgen voor de inzet en werking van participatie door woningcorporaties. Daarbij kan participatie benaderd worden met een 'productlogica' gebaseerd op verantwoordelijkheid voor de woonomgeving of met een 'servicelogica' waarbij participatie gebaseerd is op de ondersteuning van de individuele actiebereidheid in de leefomgeving. De twee scenario's geven ten eerste een beeld van de verschillende fases waarin corporaties zich bevinden in hun ontwikkeling van taakgestelde organisaties naar organisaties die draaien om werkelijke klantwaarde. Ten tweede bieden de scenario's zicht op of de focus van de organisatie zou moeten liggen op de merkontwikkeling of op de identiteitsontwikkeling. Feit is dat identiteit en merk onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Een merk zonder identiteit koerst aan op het uithollen van zijn 'wezen'. Een identiteit zonder merk krijgt geen volume. Het merk presteert op de actuele vraag van doelgroepen. Het richt zich op het onderscheidend vermogen en communiceert unieke selling points. Identiteit brengt de veranderingsopgave in kaart. Identiteit loopt in de tijd vooruit en raakt aan het volgend paradigma. Identiteit streeft naar relevantie en zoekt aansluiting bij de volgende strategische opgave van de organisatie.

### **De corporatie als woonbemiddelaar**

In het denken en handelen van de woningcorporaties is veelal nog goed te zien dat oorspronkelijk vanuit een missie werd geopereerd. De gestelde taak was de overheidsopdracht, te zorgen voor maatschappelijk evenwicht tussen draagkracht en woningaanbod. De oplossing

van het vraagstuk lag in het fysieke domein: het bieden van acceptabel vastgoed voor een acceptabele prijs.

Corporaties worden zich ervan bewust dat het positief beïnvloeden van de klantbeleving leidt tot klantwaardering. Deze klantwaardering wordt als essentieel onderdeel van de waardecreatie beschouwd. Hieruit volgt dat corporaties nu andere uitgangspunten nodig hebben dan voorheen: een integrale aanpak van het wonen en het leefklimaat betekent begrip van de huurder als klant die kan kiezen voor een bepaalde prijs-kwaliteit verhouding en tegelijkertijd het begrijpen en transparant maken van de eigen gecreëerde waarde, niet alleen in financiële zin, maar ook in de zin van waardering. De klant komt dus centraal te staan, de medewerker wordt mede-ondernemer en de corporatie wordt zich bewust van haar plaats en rol in het maatschappelijke netwerk. In dit proces is participatie een op zichzelf staand gegeven waar corporaties iets mee moeten om niet achter te blijven.

Participatie wordt aan de hand van wettelijke kaders in een semi-open proces gerealiseerd. Er is sprake van een projectmatig karakter waarbij alleen wettelijk inspraakgerechtigden betrokken worden. Het doel is dat de woningcorporatie als instituut zijn wettelijk inspraakgerechtigden wil overtuigen van het eigen gelijk om zo draagvlak voor de eigen beslissingen te organiseren. Als marktspeeler wil de corporatie voldoen aan de gestelde eisen en niet achterblijven bij de sentimenten in de markt. Dat betekent dat de mondige burger gehoord moet worden. Maar wel zo dat het geluid van deze burger gekanaliseerd wordt in een op zichzelf staand proces binnen commissies, koepels en overlegorganen. Dit is het inzetten van participatie vanuit een korte termijn perspectief. Immers, de corporatie voldoet aan de eisen van de markt, maar incorporeert de participatie niet werkelijk in het eigen bestaan en functioneren. Kortom, vanuit de intentie niet achter te willen blijven wordt de omgeving binnen bepaalde kaders binnen gehaald in de eigen processen en daarin tot op zekere hoogte gehoord. Het participatieproces is daarbij gericht op het bedienen van bepaalde klantsegmenten in de markt. Gevolg is een excellent aanbod dat just in time inspeelt op bewegingen in de markt en op het voorgeschreven wettelijk kader. Just in time kan echter ook betekenen: steeds net te laat.

De corporatie zet participatie in als bevestiging van een streven naar een hogere geïntegreerde kwaliteit van de woonomgeving van haar klanten. Het organiseren van participatie is op deze manier ook een teken van de maatschappelijke verantwoordelijkheid die de corporatie neemt.

De inzet van participatie vindt plaats vanuit een productlogica waarbij participatie is gebaseerd op verantwoordelijkheid voor de woonomgeving. Deze vorm van participatie vraagt om (de ontwikkeling van) een sterk merk.

## **De corporatie als sociaal ingenieur**

Wáár je woont wordt steeds minder bepaald door waar je geboren bent of waar je werkgever is gevestigd. Mensen kiezen voor een plaats waar ze datgene vinden wat betekenis voor ze heeft. Ze kiezen niet alleen voor een huis, maar voor een manier van leven. Buurten worden daarmee steeds meer 'lifestyle communities'. In deze communities zijn het de individuele mensen, burgers of bewoners die aan dit alles inhoud en betekenis geven. Dit organische proces komt uit zichzelf tot werking. Om hierin mee te doen dienen corporaties voortdurend met individuele belanghouders in verbinding te staan en zich steeds te richten op hún waardering.

Grootste uitdaging is om klanten niet langer meer te zien als marktsegmenten of ze in te delen in demografische groepen, maar om ze als mensen te begrijpen in hun complexiteit, verrassendheid en eigenwijsheid. De medewerkers van corporaties vormen daarbij essentiële schakels die als antennes in de markt volledig op scherp staan om ontwikkelingen te signaleren. Zij zijn tegelijkertijd de zoekmachine en de verbinding. Dit betekent dat de medewerkers de toegang op maat verschaffen; voor de klant tot de gewenste dienst en voor de corporatie tot de (potentiële) klant.

Participatie wordt in een volledig open proces *real time* gerealiseerd. Daarbij wordt geleidelijk aan, de eigen verantwoordelijkheid vanuit actief burgerschap op basis van wederzijdse interesses geïntroduceerd. Door interactie met direct en indirect betrokkenen in een geregisseerd proces, wordt relevant draagvlak bewerkstelligd. Doel is dat de woningcorporatie als actieve participant de dialoog in de gemeenschap faciliteert, om zo relevant draagvlak voor het eigen handelen te realiseren. Er is sprake van een lange termijn perspectief op participatie: het realiseren van optimale waardecreatie met tegelijkertijd oog voor rechtvaardigheid. Het draait erom voorop te kunnen lopen en zo actief te anticiperen op het vraagpatroon. Participatie is erop gericht om in co-creatie de individuele leefomgeving vorm te geven. Klanten worden dus als mensen begrepen waarbij het contact met de markt op individueel klantniveau plaats vindt.

Participatie is daarmee een instrument om klantwaarde te scheppen door middel van *predict & prepare*. Dit betekent dat gewerkt wordt vanuit een servicelogica waarbij participatie gebaseerd is op de ondersteuning van de individuele actiebereidheid in de leefomgeving. Het organiseren van participatie is daardoor een teken van intelligentie en daarmee alles behalve vrijblijvend. Participatie vraagt dan ook om herijking van de identiteit.

Zo werken corporaties met focus op een duurzame toekomst en vanuit betrokkenheid samen met alle belanghouders aan leefculturen op maat. De sociale rol van de woningcorporatie is absoluut niet verdwenen, maar heeft een nieuwe, meer invloedrijke en duurzame invulling

gekregen. Er wordt met oprechte kennis van zaken en een breed draagvlak bij de bewoners naar een ideaalbeeld gestreefd. Vanuit de gedachte van waardebewust en duurzaam bouwen streeft men naar het gelukkig maken van mensen, die trots zijn op hun leven en hun gezamenlijk vormgegeven en samengestelde buurt. Door deze optimale co-creatie, verregaande dynamisering en gedeelde verantwoordelijkheden acteert de woningcorporatie met recht als sociaal ingenieur.

9 juni 2010

Corpovenista congres

# Participatie: maatschappelijk draagvlak of menselijke dynamiek?

22.06.2010

Total Identity

Caro van Dijk  
Hans P Brandt

1 © TOTAL IDENTITY

## Inhoud van de presentatie

- 14 keuzevragen rond bewoners participatie
- Analyse van uw antwoorden
- Positioneringsscenario's

2 © TOTAL IDENTITY

## De keuzevragen

### Het gaat om

- Intentie
- Houding
- Chemie
- Bewustzijn

### En niet om

- Omvang
  - Kaders
  - Kosten
- ...van het (participatie)traject

3 © TOTAL IDENTITY

## Inzet van de inspanning (1)

Autonome participatie.  
Participatie o.b.v. gecreëerd aanbod  
-> draagvlakcreatie is doel.

Noteer een punt

Geregisseerde participatie.  
Participatie o.b.v. inhoud & moment  
-> verbindingen leggen is doel.

4 © TOTAL IDENTITY

## Inzet van de inspanning (2)

Het geleidelijk introduceren van eigen verantwoordelijkheid en actief burgerschap o.b.v. wederzijdse interesses.

De corporatie organiseert participatie op gerichte wijze aan de hand van wettelijke kaders.

Noteer een punt

5 © TOTAL IDENTITY

## Inzet van de inspanning (3)

Het 'real time' realiseren van participatie. Al doende leert men.

Het 'rustig', volledig voorbereid en projectmatig realiseren van participatie.

Noteer een punt

6 © TOTAL IDENTITY

Inzet van de inspanning (4)

Via een semi-open proces **alleen wettelijk inspraak-gerechtigden** betrekken d.m.v. **beleid.** Noteer een punt

Via een open proces betrekken van **direct- en indirect betrokkenen** d.m.v. programmering.

Inzet van de inspanning (5)

Participatie is gericht op het creëren van begrip. **De gemeenschap wil dialoog.**

Participatie is gericht op het vormgeven van zichtbaarheid. **Het instituut wil overtuigen.** Noteer een punt

Inzet van de inspanning (6)

Het primair bewerkstelligen van georganiseerd draagvlak. **In de markt geaccepteerd woonproducent.** Noteer een punt

Het primair bewerkstelligen van relevant draagvlak. **Pro-actief vormgeven v.d. woningmarkt.**

Inzet van de inspanning (7)

Marktspeler: **optimaal voldoen aan eisen** van de woningmarkt én aan de eisen van de politiek. Het draait erom niet achter te blijven. Noteer een punt

Sociaal ingenieur: **waardebewust en duurzaam bouwen** aan optimale leefomgevingen. Het draait erom voorop te kunnen lopen.

Inzet van de inspanning (8)

Het perspectief van de organisatie is een resultaat op lange termijn: optimale waardecreatie met **oog voor het rechtvaardigheids-mechanisme.**

Het perspectief van de organisatie is een taak op korte termijn: het **voldoen aan de marktdynamiek.** Noteer een punt

Inzet van de inspanning (9)

Corporaties hebben een plaats en rol in het maatschappelijk netwerk. Dat betekent inzetten op **exact toegesneden vraagpatroon.** **'Predict & prepare'.**

Corporaties hebben de taak te zorgen voor goede woningen. Dat betekent inzetten op een **excellent aanbod.** **'Just in time'** Noteer een punt

Inzet van de inspanning (10)

Het gaat hier om 'servicelogica', participatie is gebaseerd op de ondersteuning v.d. individuele actiebereidheid in de leefomgeving.

Het gaat hier om de 'productlogica', participatie is gebaseerd op verantwoordelijkheid voor de woonomgeving.

Noteer  
een punt

Inzet van de inspanning (11)

Participatie is de bevestiging van een hogere geïntegreerde kwaliteit van de woonomgeving.

Noteer  
een punt

Participatie is een instrument om klantwaarde te scheppen; de individuele leefomgeving vormgeven in co-creatie.

Inzet van de inspanning (12)

Corporaties zetten participatie in om bepaalde klantsegmenten te bedienen.

Noteer  
een punt

Corporaties zetten participatie in omdat ze klanten als mensen begrijpen.

Inzet van de inspanning (13)

Het organiseren van participatie is een teken van intelligentie.

Het organiseren van participatie is een teken van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Noteer  
een punt

Inzet van de inspanning (14)

Participatie vraagt om (de ontwikkeling van) een sterk merk.

Noteer  
een punt

Participatie vraagt om herijking van de identiteit.

## Analyse o.b.v. minimaal 70/30

	Noteer een punt	Noteer geen punt
1	Autonome participatie	Geregisseerde participatie
2	Participatie a.d.h.v. wettelijke kaders	Geleidelijk introduceren eigen verantwoordelijkheid en actief burgerschap o.b.v. wederzijdse interesses
3	Projectmatig realiseren van participatie	'real time' realiseren van participatie
4	Semi-open proces, alleen wettelijk inspraakgerechtigden betrekken	Open proces, betrekken van direct en indirect betrokkenen
5	Participatie is gericht op: Het instituut wil overtuigen	Participatie is gericht op: De gemeenschap wil dialoog
6	Georganiseerd draagvlak als gevolg	Bewerkstelligen van relevant draagvlak
7	Marktspeler: optimaal voldoen aan eisen. Het draait erom niet achter te blijven	Sociaal ingenieur; waardebewust en duurzaam bouwen. Het draait erom voorop te kunnen lopen
8	Korte termijn perspectief: het voldoen aan de marktdynamiek	Lange termijn perspectief: optimale waardecreatie met oog voor rechtvaardigheid
9	Excellent aanbod. 'Just in time'	Inzetten op vraagpatroon. 'Predict & prepare'
10	Productlogica, participatie is gebaseerd op verantwoordelijkheid voor de woonomgeving	Service-logica, participatie is gebaseerd op de ondersteuning v.d. individuele actiebereidheid in de leefomgeving
11	Bevestiging van een hogere geïntegreerde kwaliteit van de woonomgeving	Instrument om klantwaarde te scheppen; de individuele leefomgeving vormgeven in co-creatie
12	Participatie = bepaalde klantsegmenten bedienen	Participatie = klanten als mensen begrijpen
13	Het organiseren van participatie is een teken van maatschappelijke verantwoordelijkheid	Het organiseren van participatie is een teken van intelligentie
14	Participatie vraagt om (de ontwikkeling van) een sterk merk	Participatie vraagt om herijking van de identiteit

© TOTAL IDENTITY  
18

Positionering A  $\geq 10$  punten

Positionering B  $\leq 4$  punten

## Positionering conform A: de woonbemiddelaar

### Missie-gedreven

Participatie wordt aan de hand van wettelijke kaders in een semi-open proces gerealiseerd. Er is sprake van een projectmatig karakter waarbij alleen wettelijk inspraakgerechtigden betrokken worden. Het doel is dat de woningcorporatie als instituut zijn wettelijk inspraakgerechtigden wil overtuigen van het eigen gelijk om zo draagvlak voor de eigen beslissingen te organiseren. Als marktspeler wil de corporatie voldoen aan de gestelde eisen en niet achterblijven bij de sentimenten in de markt. Dat betekent dat de mondige burger gehoord moet worden. Maar wel zo dat het geluid van deze burger gekanaliseerd wordt in een op zichzelf staand proces binnen commissies, koepels en overlegorganen. Dit is het inzetten van participatie vanuit een korte termijn perspectief. Immers, de corporatie voldoet aan de eisen van de markt, maar incorporeert de participatie niet werkelijk in het eigen bestaan en functioneren. Kortom, vanuit de intentie niet achter te willen blijven wordt de omgeving binnen bepaalde kaders binnen gehaald in de eigen processen en daarin tot op zekere hoogte gehoord. Het participatieproces is daarbij gericht op het bedienen van bepaalde klantsegmenten in de markt. Gevolg is een excellent aanbod dat just in time inspeelt op bewegingen in de markt en op het voorgeschreven wettelijk kader. Just in time kan echter ook betekenen: steeds net te laat.

De corporatie zet participatie in als bevestiging van een streven naar een hogere geïntegreerde kwaliteit van de woonomgeving van haar klanten. Het organiseren van participatie is op deze manier ook een teken van de maatschappelijke verantwoordelijkheid die de corporatie neemt.

De inzet van participatie vindt plaats vanuit een productlogica waarbij participatie is gebaseerd op verantwoordelijkheid voor de woonomgeving. Deze vorm van participatie vraagt om (de ontwikkeling van) een sterk merk.

© TOTAL IDENTITY  
19

## Positionering conform B: de host

### Werking-gedreven

Grootste uitdaging is om klanten niet langer meer te zien als marktsegmenten of ze in te delen in demografische groepen, maar om ze als mensen te begrijpen in hun complexiteit, verrassendheid en eigenwijsheid. De medewerkers van corporaties vormen daarbij essentiële schakels die als antennes in de markt volledig op scherp staan om ontwikkelingen te signaleren. Zij zijn tegelijkertijd de zoekmachine en de verbinding. Dit betekent dat de medewerkers de toegang op maat verschaffen; voor de klant tot de gewenste dienst en voor de corporatie tot de (potentiële) klant.

Participatie wordt in een volledig open proces real time gerealiseerd. Daarbij wordt geleidelijk aan, de eigen verantwoordelijkheid vanuit actief burgerschap op basis van wederzijdse interesses geïntroduceerd. Door interactie met direct en indirect betrokkenen in een geregisseerd proces, wordt relevant draagvlak bewerkstelligd. Doel is dat de woningcorporatie als actieve participant de dialoog in de gemeenschap faciliteert, om zo relevant draagvlak voor het eigen handelen te realiseren. Er is sprake van een lange termijn perspectief op participatie: het realiseren van optimale waardecreatie met tegelijkertijd oog voor rechtvaardigheid. Het draait erom voorop te kunnen lopen en zo actief te anticiperen op het vraagpatroon. Participatie is erop gericht om in co-creatie de individuele leefomgeving vorm te geven. Klanten worden dus als mensen begrepen waarbij het contact met de markt op individueel klantniveau plaats vindt. Participatie is daarmee een instrument om klantwaarde te scheppen door middel van predict & prepare. Dit betekent dat gewerkt wordt vanuit een servicelogica waarbij participatie gebaseerd is op de ondersteuning van de individuele actiebereidheid in de leefomgeving. Het organiseren van participatie is daardoor een teken van intelligentie en daarmee alles behalve vrijblijvend. Participatie vraagt dan ook om herijking van de identiteit.

## Tussen 70/30 en 30/70

### Optie 1

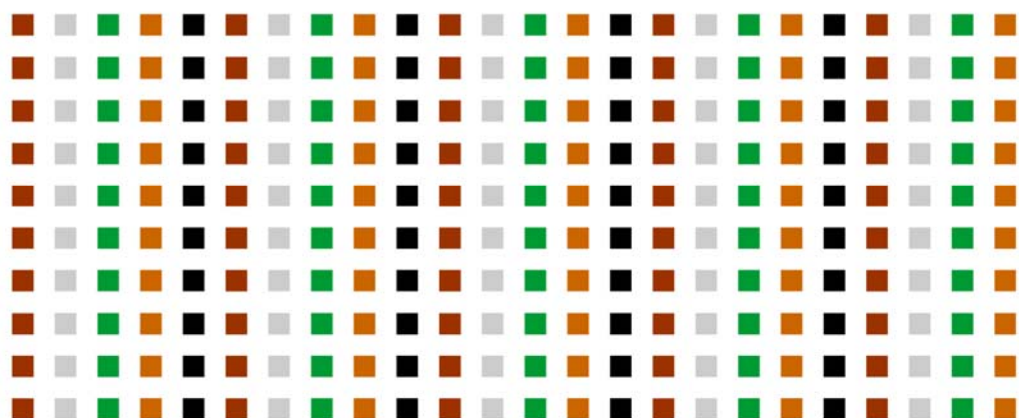
#### Oorzaak ligt bij vragensteller

- Naïef, zwart/wit
- Te veel eigen taal

### Optie 2

#### Oorzaak ligt bij beantwoorder

- Nog onduidelijke kijk
- Zoektocht naar nuance waar beleid gevraagd is



**Bewonersparticipatie: vastgeroest of lenig?** Bewonersparticipatie heeft een grote vlucht genomen de laatste jaren en is deels geformaliseerd. Maar daarnaast ontstonden ook steeds meer andere (lossere) vormen van participatie. Dat leidt tot de vraag of het allemaal nog op elkaar past. En past het nog in een tijd waarin individualisering, informalisering van organisaties en de one-issue gerichtheid van mensen stevig aan de traditionele inspraak en participatie zaagt? Platform CorpoVenista doet in deze bundel verslag van de zoektocht die het in de afgelopen maanden heeft ondernomen.

