

# Verre vriend of goede buur

Uitdagingen voor buurtgerichte corporaties

Eindrapport

Auteurs: Gerard van Bortel en Arne van Overmeeren

In samenwerking met: Ritske Dankert, Jochum Deuten, Tony Gilmour, David Mullins en Stacy Pethia.

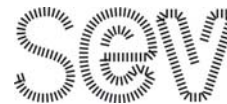
Rotterdam, januari 2011

Dit is een publicatie van de SEV.

U kunt SEV-publicaties downloaden op [www.sev.nl](http://www.sev.nl).

SEV  
Postbus 1878  
3000 BW Rotterdam  
Telefoon 010 - 282 50 50  
[sev@sev.nl](mailto:sev@sev.nl)

De SEV ontwikkelt innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen. Wij zijn onafhankelijk, maar kunnen niet zonder initiatiefrijke netwerkpartners. Samen met hen beproeven we ideeën voor innovaties in de praktijk.



## VOORWOORD

Het is voor corporaties geen sinecure om buurtgericht werken te combineren met een efficiënte bedrijfsvoering. Al enige tijd zijn corporaties op zoek naar wegen om hun positionering op het maatschappelijk middenveld te verhelderen en hun verankering te borgen. Steeds meer corporaties gaan buurtgericht te werk en willen dit combineren met een brede taakopvatting en de wens zich in beleid en beheer te laten beïnvloeden/sturen door klanten en andere belanghouders. Dit heeft consequenties voor de cultuur, organisatie, governancestructuur en vastgoedmanagement.

De SEV heeft in het experiment “Wooncorporaties: een verre vriend of goede buur?” een achttal Nederlandse en Engelse corporaties gevolgd in hun zoektocht om buurtgericht werken invulling te geven en te organiseren binnen de organisatie. In Nederland zijn de volgende corporaties gevolgd: Stadgenoot (Amsterdam), Woonbron (IJsselmonde) en Casade (Waalwijk). Aanvankelijk zou Wooncom uit Emmen ook deelnemen aan het experiment, maar na de fusie met Lefier hebben zij deelname aan het experiment beëindigd. In Engeland zijn de corporaties Clapham Park Homes (CPH)/Metropolitan Housing Partnership (Londen), Maidstone Housing Trust – Golding Homes (Maidstone, Kent), Trafford Housing Trust (Sale/Manchester region) en Yorkshire Housing Group (York) gevolgd. Het experiment liep van begin 2008 tot en met eind 2010 en is begeleid door Gerard van Bortel (Onderzoeksinstituut OTB) en David Mullins (University of Birmingham).

Dit eindrapport geeft inzicht in hoe corporaties buurtgericht werken kunnen combineren met schaalvergroting en andere mogelijkheden om een grotere slagkracht, efficiency en professionaliteit van hun organisatie te realiseren. Het rapport laat de geleerde lessen zien van de experimentpartners op het gebied van organisatieverandering, de betrokkenheid van belanghouders en samenwerkingsverbanden bij buurtgericht werken.

Het is belangrijk op te merken dat dit experiment in een rumoerige tijd is uitgevoerd. De start van het experiment is nog in een relatief rustige en optimistische tijd opgestart. Een heel andere dan waarin het experiment is afgerond. De begeleiders van dit experiment en de schrijvers van dit rapport hebben zich hier zeker niet voor afgeschermd en dat maakt dit een actueel document. Dit eindrapport legt duidelijk de dilemma's bloot waar corporaties mee zitten bij het organiseren van gebiedsgericht werken. Geen 'mooi weer' verhalen, maar eerlijke en open resultaten van experimentpartners bij hun zoektocht naar het buurtgericht werken. Zij delen hun ervaringen graag met u.

Wij hopen dat dit document u enkele handvatten biedt om stap voor stap richting te geven aan het buurtgericht werken.

Hanneke Schreuders  
Programmamedewerker SEV



## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord .....	3
Samenvatting .....	7
1. De aanleiding.....	11
1.1 Verre vriend of nabije buur? .....	11
1.1.1 Inleiding.....	11
1.1.2 Corporaties kunnen het verschil maken .....	12
1.1.3 Buurtcorporaties: het onderzoek.....	12
2. De cases .....	17
2.1 Stadgenoot, Amsterdam .....	17
2.2 Woonbron, Rotterdam.....	26
2.3 Casade, Waalwijk.....	35
3. Reflecteren & Leren .....	49
3.1 Conclusies.....	49
3.2 Externe reflecties.....	51
3.2.1 Reflectie van Paul Doevendans, SEV .....	52
3.2.2 Reflectie Chris Wadhams, Housing Associations Charitable Trust (HACT) (Engelstalig) .....	54
4. Research Summary (English) .....	59
4.1 Introduction.....	59
4.2 Background .....	59
4.3 Partners and Knowledge gained.....	60
4.4 Thematic Review.....	67
4.5 Conclusions.....	79
5. Literatuur .....	83
Bijlage 1: Zelfevaluatie Buurtgerichtheid .....	87
Bijlage 2: Rolopvattingen .....	95
Bijlage 3: Geïnterviewde personen.....	97
Bijlage 4: Participating Housing Associations.....	99
Colofon .....	111





## SAMENVATTING

### Preambule

Dit rapport presenteert de resultaten van een twee jaar durende zoektocht naar meer wijk- en buurtgericht werken waaraan acht Engelse en Nederlandse woningcorporaties in 2008 zijn begonnen. Terugkijkend, stonden er acht optimistische deelnemers aan de startlijn: wij gaan in wijken het verschil maken, dat was de instelling die bij veel van de deelnemers was terug te vinden. Nu we, in de herfst van 2010, de rapportage van deze zoektocht afronden, kunnen we ons niet aan de indruk onttrekken dat de deelnemers 'sadder and wiser' zijn geworden. De tocht was ook niet gemakkelijk. Het organisatorisch verankeren van wijkgericht werken in de organisaties bleek vaak lastig. Corporaties geven vaak vorm aan een wijkgerichte focus door het instellen van wijkteams die dwars door de functionele afdelingen zoals wonen, vastgoed en financiën lopen. Hierdoor ontstaan vaak complexe matrixachtige organisatievormen waarbij veel medewerkers betrokken zijn.

Niet bij alle partijen krijg je met wijkgericht werken de handen op elkaar. Zorg- en welzijnspartijen binden zich door marktwerking in deze sectoren moeilijker aan specifieke wijken. Niet zo vreemd als je bedenkt dat zij wellicht bij de volgende aanbestedingsronde weer hun biezen pakken. Bewoners bleken soms lastig te verleiden om na te denken over de toekomst van de wijk. Wederom niet vreemd als je bedenkt dat er genoeg problemen in het hier en nu zijn waar zij aandacht voor vragen. Bijvoorbeeld problemen met het onderhoud van de woningen en de woonomgeving.

De zoektocht naar buurtgericht werken vond plaats in het meest ongunstige klimaat denkbaar. De wereldwijde crisis is niet aan Nederland voorbij gegaan, de verkoop van bestaande woningen gaat moeizaam en veel nieuwbouwwoningen blijven onverkocht. Hiermee kwam een belangrijke financiële motor van buurtgericht werken zonder brandstof te staan. Herstructureringsprojecten worden geannuleerd of uitgesteld. Voor buurtgericht werken was het klimaat de afgelopen jaren, zacht gezegd, guur. De 'weersvoorspellingen' zijn niet veel beter. De afspraken met de Europese Commissie over woningtoewijzing en financiering met staatssteun worden per 1 januari 2011 ingevoerd; een sprong in het duister, want het is maar de vraag hoe woonconsumenten gaan reageren op de nieuwe toewijzingsregels. Blijven mensen zitten waar ze zitten of zullen de striktere regels leiden tot meer segregatie in wijken die het toch al moeilijk hebben? Wie zal het zeggen? Door de nieuwe financieringsregels kunnen corporaties projecten met gemengde sociale/commerciële bestemmingen niet meer met staatssteun financieren. Wordt dat een probleem? Ook hier: de toekomst zal het ons duidelijk maken.

Misschien zijn de corporaties die aan dit experiment hebben deelgenomen wat 'sadder and wiser' geworden, wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat de wens van corporaties om buurten serieus te nemen sterker is dan ooit. Dat geldt ook voor het comittent om organisatiestructuren, bedrijfsprocessen en activiteiten af te stemmen op buurten en hun bewoners.

## **De aanleiding voor het experiment**

In 2007 startte het SEV-experiment "Buurtgerichte corporaties". Aanleiding was de publicatie van een essay over buurtgerichte corporaties (Van Bortel *et al.*, 2007). Het essay, onderdeel van de essay-reeks "Corporaties Eigenaardig Volwaardig", ontving in november 2007 de SEV-essayprijs. De prijs omvatte de mogelijkheid om een experiment uit te voeren. Dit experiment kreeg vorm als het SEV-experiment *Buurtgerichte corporaties* waarin vier Nederlandse en vier Engelse corporaties gedurende ruim twee jaar werden gevolgd in hun ontwikkeling naar meer buurtgerichte organisaties. Belangrijk onderdeel van het project was de uitwisseling van ervaringen en ideeën tussen de deelnemende corporaties, de aan het project verbonden onderzoekers, de SEV en de Housing Associations Charitable Trust (HACT)<sup>1</sup>.

Het experiment werd uitgevoerd door een team onderzoekers van de Technische Universiteit Delft en de University of Birmingham. In dit rapport beschrijven we de zoektocht van de betrokken corporaties en de resultaten van hun reis.

Het experiment was vooral gericht op het ondersteunen van corporaties in hun eigen leerproces. Door het toepassen van diverse instrumenten, zoals workshops, diepte-interviews, enquêtes en logboeken, werden de corporaties spiegels op hun eigen praktijk voorgehouden.

## **Buurtgerichte activiteiten**

De corporaties die aan dit project deelnamen hadden sterk uiteenlopende achtergronden en motieven om deel te nemen aan het experiment. Deze achtergronden en motieven uitten zich in de in het experiment ingebrachte activiteiten. De volgende activiteiten zijn ondernomen om het buurtgerichte werken te versterken:

### *Transformeren van de organisatie*

- Governance en besluitvorming meer buurtgericht maken.
- Versterken van de aanwezigheid van corporatiemedewerkers in de buurt (zoals wijkregisseurs, huismeesters).
- Versterken van fysieke aanwezigheid in de buurt (bijvoorbeeld via Wijkpunten, Buurtentrees)

### *Verhogen van belanghoudersbeïnvloeding*

- Verhogen participatie- en beïnvloedingsmogelijkheden
- Bewoners een rol geven in de coproductie van diensten (bijvoorbeeld groenonderhoud) en het beheer van de buurt en woningcomplexen (bijvoorbeeld gemengd beheer via Verenigingen van Eigenaren)

### *Versterken samenwerking met lokale partners*

- Gezamenlijk ontwikkelen van diensten voor de buurt en haar bewoners  
Gezamenlijk ontwikkelen van wijk- en gebiedsvisies.

---

<sup>1</sup> HACT is een charitatieve organisatie in het Verenigd Koninkrijk die samenwerkt met housing associations om het welzijn en de woonomstandigheden van gemarginaliseerde groepen te verbeteren. Voor meer informatie zie [www.hact.org.uk](http://www.hact.org.uk)





## Buurtgericht werken: de geleerde lessen

Drie factoren vielen op bij het interpreteren van de resultaten van het project:

1. *De invloed van de dominante waarden (de bedrijfscultuur) van de corporatie.* Soms strijden verschillende bedrijfsculturen binnen de organisatie om dominantie, waarbij bijvoorbeeld tendensen tot meer centralisatie in conflict komen met de wens om meer buurtgericht te werken en bijvoorbeeld de mogelijkheden te beperken om verbindingen te leggen met bewoners en andere lokale belanghouders.
2. De tweede factor betreft *de relatie tussen corporaties en overheid en toezichthouder.* Deze factor is vooral voor de Engelse corporaties relevant gebleken, maar kan ook voor de Nederlandse corporaties belangrijker worden, zoals gebleken is uit de afspraken tussen de Nederlandse overheid en de Europese Commissie over de staatssteun aan corporaties en de toewijzing van betaalbare woningen. De nieuwe Engelse toezichthouder voor woningcorporaties, de *Tenant Services Authority (TSA)* heeft een positieve invloed gehad op de breedte van corporatieactiviteiten in Engeland en hun focus op buurten en lokale samenwerkingsverbanden.
3. De derde factor betreft *de invloed van de markt.* Die invloed is overduidelijk gebleken uit de impact van de kredietcrisis, het daarop volgende inzakken van de woningmarkt (en vooral de woningverkoop) en meer recent de overheidsbezuinigingen. Deze factoren hebben overduidelijk invloed gehad op de mogelijkheden en ambities van corporaties om buurtgericht te werken. De aan het experiment deelnemende corporaties willen nog steeds bijdragen aan het verbeteren van wijken, maar vastgoed is een belangrijke kurk waarop wijkontwikkeling drijft. Het drijvend vermogen van die kurk is echter danig afgenomen door het ineenstorten van de nieuwbouwkooptmarkt en de verkoop van bestaande huurwoningen.

Deze factoren hebben met elkaar gemeen dat ze veelal moeilijk te veranderen zijn. Organisatiestructuren zijn relatief gemakkelijk aan te passen (zeker op papier), maar voor bedrijfsculturen (de dominante waarden) ligt dat een stuk lastiger. Woningcorporaties hebben eveneens maar beperkt invloed op de tweede factor, hun relatie met de overheid. Dat is wel gebleken uit het onverkort doorvoeren van de tussen Den Haag en Brussel gemaakte afspraken, ondanks fel protest uit brede lagen van de samenleving. In Engeland wordt de *Tenant Services Authority (TSA)*, slechts twee jaar na haar oprichting door de *New Labour* regering, weer opgegeven door de coalitie van de *conservatives* en de *liberal democrats* in een niet eerder vertoonde gezien 'afslachting' van aan de overheid gelieerde organisaties, de zogenaamde *Quango's*<sup>2</sup>. Corporaties hebben het minste invloed op de woningmarkt en kunnen niet veel meer dan reageren of, in het beste geval, anticiperen.

---

<sup>2</sup> Quango = Quasi Autonomous Non-Governmental Organisation



# 1. DE AANLEIDING

## 1.1 Verre vriend of nabije buur?

### 1.1.1 Inleiding

In het in 2007 verschenen essay 'Verre vriend of goede buur?', onderdeel van de SEV-essayreeks 'Corporaties, eigenaardig volwaardig', werd door onderzoekers van de TU Delft en de University of Birmingham een pleidooi gehouden voor de buurtcorporatie. Dit pleidooi werd gemotiveerd door de gedachte dat de buurt het schaalniveau is waar corporaties de grootste maatschappelijke waarde kunnen creëren en de plek bij uitstek waar zij hun maatschappelijke verankering kunnen vinden.

Veel corporaties leveren al sinds jaar en dag een bijdrage aan de kwaliteit van het wonen en leven in buurten. Tegelijk is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar de organisatorische vertaling van de gebiedsgerichte missies en taakafbakening van corporaties. Anders gezegd: hoe doe je dat nu, dat buurtgericht werken?

Buurtgericht werken combineren met een efficiënte bedrijfsvoering is geen sinecure. Het is daarom belangrijk meer inzicht te krijgen in hoe corporaties in de praktijk met vaak tegenstrijdige doelen omgaan en welke weg zij kiezen om deze doelen te realiseren. Met ondersteuning van de SEV en de *Housing Associations Charitable Trust* (HACT) is een meerjarig experiment (van 2008 tot en met 2010) uitgevoerd. Een aantal Engelse en Nederlandse corporaties is gevolgd terwijl zij in de praktijk bezig waren met concrete activiteiten die passen bij een buurtcorporatie, zoals het aanpassen van hun organisatie, het openstellen van hun besluitvormingsprocessen en het meer buurtgericht maken van hun vastgoedsturing. Het experiment is begeleid door een team onderzoekers van de TU Delft en de University of Birmingham.

### De deelnemende corporaties

#### *Engeland*

- Clapham Park Homes (CPH)/Metropolitan Housing Partnership, Londen.
- Maidstone Housing Trust<sup>3</sup>/Maidstone, Kent.
- Trafford Housing Trust, Sale/Manchester region.
- Yorkshire Housing Group, York.

#### *Nederland*

- Stadgenoot, Amsterdam.
- Woonbron, Rotterdam.
- Casade, WaalwijkWooncom, Emmen<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Maidstone Housing Trust heeft haar naam begin 2010 gewijzigd in Golding Homes.

<sup>4</sup> Na toetreding tot fusie-organisatie Lefier heeft Wooncom in 2009 haar deelname aan het experiment beëindigd.

In de (Engelstalige) bijlage is meer informatie opgenomen over de deelnemende corporaties.

### **1.1.2 Corporaties kunnen het verschil maken**

Een belangrijk fundament voor het experiment was de overtuiging dat corporaties in buurten het verschil kunnen maken. Dit wordt ondersteund door een aanzienlijke stroom publicaties in Engeland en Nederland. Zoals in het VROM-Raad rapport '*Stad en stijging*' (2006). In haar rapport pleit de Raad voor meer nadruk op sociale stijging in stedelijke vernieuwing, waarbij de ambities van bewoners het vertrekpunt zijn. Het is de taak van gemeenten, woningcorporaties en andere instanties om die ambities te ondersteunen. Het gedachtegoed van '*Stad en Stijging*' zit ook volop in de door voormalig minister Vogelaar voorgestane wijkaanpak. Er zijn ook sterke overeenkomsten met de aanpak die in Engeland wordt gevolgd voor de zogeheten *failing housing market areas* waar de kern van de aanpak ligt op een meer gemengde woningvoorraad met daarin voldoende *aspirational housing* om sociaal stijgende bewoners vast te houden en het afglijden van wijken te stoppen en terug te draaien (Hills, 2007).

Veel corporaties in Nederland en Engeland hebben de uitdaging omarmd om niet alleen te investeren in huizen, maar ook in buurten en mensen. De nadruk op investeren in mensen en buurten door corporaties is echter niet zonder voetangels en klemmen. Investeren in mensen en buurten vraagt van sociale verhuurders een decentrale aanpak, een open beleidsproces en een sterke lokale verankering. In beide landen wordt van sociale verhuurders ook meer efficiëntie en slagkracht verwacht. Dit leidt vaak tot een, in ieder geval door de sociale verhuurders zelf gevoelde, druk tot schaalvergroting (zoals fusie) en andere oplossingen om efficiency te vergroten (Mullins and Van Bortel, 2010). Kortom, aan corporaties worden eisen gesteld die op zijn minst op gespannen voet met elkaar staan.

### **1.1.3 Buurtcorporaties: het onderzoek**

#### **Onderzoeksafbakening**

Wat moet er gebeuren om een buurtgerichte corporatie te worden? Die vraag hebben de onderzoekers niet zelf beantwoord, zij zijn op zoek gegaan naar corporaties die zich herkenden in het profiel van de buurtcorporatie en al met concrete acties bezig waren of die overwogen. Op basis van deze criteria zijn vier Nederlandse en vier Engelse corporaties voor dit project geselecteerd en gedurende ruim twee jaar gevolgd.

De aandacht in het experiment ging vooral uit naar corporaties die buurtgericht werken en lokale verankering wilden combineren met schaalvergroting van de organisatie. Want juist dat creëert een interessant dilemma: hoe geef je vorm aan de lokale verankering ondanks de vergroting van het geografische werkgebied die het lokale schaalniveau soms ver overstijgt? Wij richtten ons daarom specifiek op middelgrote en grote corporaties met een stedelijk werkgebied omdat juist daar de aanpak van wijken en buurten een belangrijke opgave is.

Niet alle organisatorische veranderingen van de deelnemende corporaties zijn in het onderzoek gevolgd, alleen de maatregelen die samenhangen met buurtgericht werken. Het ging daarbij om concrete acties, dus niet om beleidsvoornemens of plannen. We hebben vooral gekeken naar de organisatorische keuzes van de corporaties, de dilemma's en knelpunten die zij tegenkwamen en de oplossingen die zij daar al dan niet voor vonden. Wij zijn dus niet op zoek gegaan naar de succesverhalen, maar juist ook naar de moeilijkheden die corporaties ondervinden en de oplossingen die zij daarvoor kiezen.



## Onderzoeksvragen

De volgende vragen stonden in het onderzoek centraal:

1. Welke organisatorische maatregelen nemen corporaties om de door hen nagestreefde wijze van buurtgericht werken te realiseren?
2. Welke knelpunten komen corporaties tegen bij het uitvoeren van die maatregelen en hoe gaan de corporaties daarmee om?
3. Welke effecten hebben de maatregelen op het buurtgerichte werken van de corporatie?
4. Welke verschillen/overeenkomsten zijn er tussen de Engelse en Nederlandse corporaties op het gebied van buurtgericht werken en de maatregelen die worden genomen om het buurtgericht werken te versterken?

## Onderzoekaanpak

Het onderzoek had een kwalitatief en verkennend karakter. De belangrijkste onderzoeksmethoden waren diepte-interviews, documentanalyses en het bijhouden van logboeken. Het onderzoek bestond uit de volgende onderdelen:

### *Intake en zelfevaluatie*

In het tweede en derde kwartaal van 2008 zijn de corporaties geworven, geselecteerd en zijn afspraken vastgelegd. Met iedere corporatie vond een intakegesprek plaats om vast te stellen welke positionering zij in buurten willen innemen en of de corporatie van plan was om binnen de onderzoeksperiode concrete maatregelen uit te voeren die een bijdrage konden leveren aan de onderzoeksvragen van het project.

Onderdeel van de intake was het uitvoeren van een 'Zelfevaluatie Buurtgericht Werken' (zie bijlage 1). Met deze zelfevaluatie werd de huidige en door de corporatie gewenste mate van buurtgericht werken verkend. Daarnaast bevatte de zelfevaluatie vragen over de maatregelen die de corporatie wilde nemen en de buurten waarop deze maatregelen zijn gericht.

De zelfevaluatie werd eind 2009/begin 2010 voor de tweede keer uitgevoerd om inzicht te krijgen in eventuele veranderingen in de huidige en de gewenste mate van buurtgericht werken.

### *Diepte-interviews*

Er zijn twee rondes met diepte-interviews gehouden. De eerste ronde diepte-interviews vond plaats in het vierde kwartaal van 2008, de tweede eind 2009/begin 2010. Er werden in de regel drie interviews gehouden; met leidinggevend van de corporatie, met medewerkers en met stakeholders<sup>5</sup>. In deze gesprekken stond centraal hoe de deelnemende corporaties de vertaling maakten van hun buurtgerichte strategie naar concrete maatregelen op het gebied van governance, vastgoed-management en de organisatie. In de interviews werden verschillende accenten gelegd. Zo stonden in de interviews met de leidinggevend vooral de vragen centraal over de voorgestane maatregelen, de verwachte resultaten en effecten en de eventuele knelpunten en dilemma's.

---

<sup>5</sup> Voor woningcorporatie Stadgenoot is, op verzoek van de corporatie, een groter aantal interviews met medewerkers uitgevoerd.

Het interview met medewerkers was vooral bedoeld om na te gaan of de voorgestane manier van buurtgericht werken werd herkend, of de geplande maatregelen in hun ogen de gewenste effecten zouden hebben en welke randvoorwaarden nodig waren om de maatregelen succesvol te implementeren.

In het gesprek met bewonersvertegenwoordigers en andere stakeholders lag de nadruk meer op het scherp in beeld krijgen van de huidige wijze van werken van de corporatie, afgezet tegen de gewenste manier van buurtgericht werken. Tevens werd stakeholders gevraagd of de geplande maatregelen naar hun mening een bijdrage leveren aan de door de corporatie voorgestane manier van buurtgericht werken.

De afsluitende interviewronde had een meer evaluatief karakter. Gevraagd werd welke geplande activiteiten zijn uitgevoerd, welke niet en waarom niet, en welke nieuwe activiteiten er waren bijgekomen. Ook werd ingegaan op de problemen die de corporaties waren tegengekomen en op de resultaten en de effecten van de ondernomen activiteiten.

#### *Logboeken*

Om ontwikkelingen van dichtbij te volgen, werden enkele sleutelfiguren binnen de corporaties gevraagd om met enige regelmatig –liefst eenmaal per maand- een logboek bij te houden waarin zij hun ervaringen 'heet van de naald' registreerden.

#### *Workshops*

In november 2008 werd een tweedaagse workshop in London georganiseerd waarin alle Engelse en Nederlandse corporaties hun strategie en activiteiten op het vlak van buurtgericht werken presenteerden. De opzet van de workshop was bedoeld om de uitwisseling van ideeën en ervaringen te stimuleren. Clapham Park Homes was de gastheer van de eerste workshop, die ook bestond uit een excursie door één van de aandachtswijken van Clapham Park Homes.

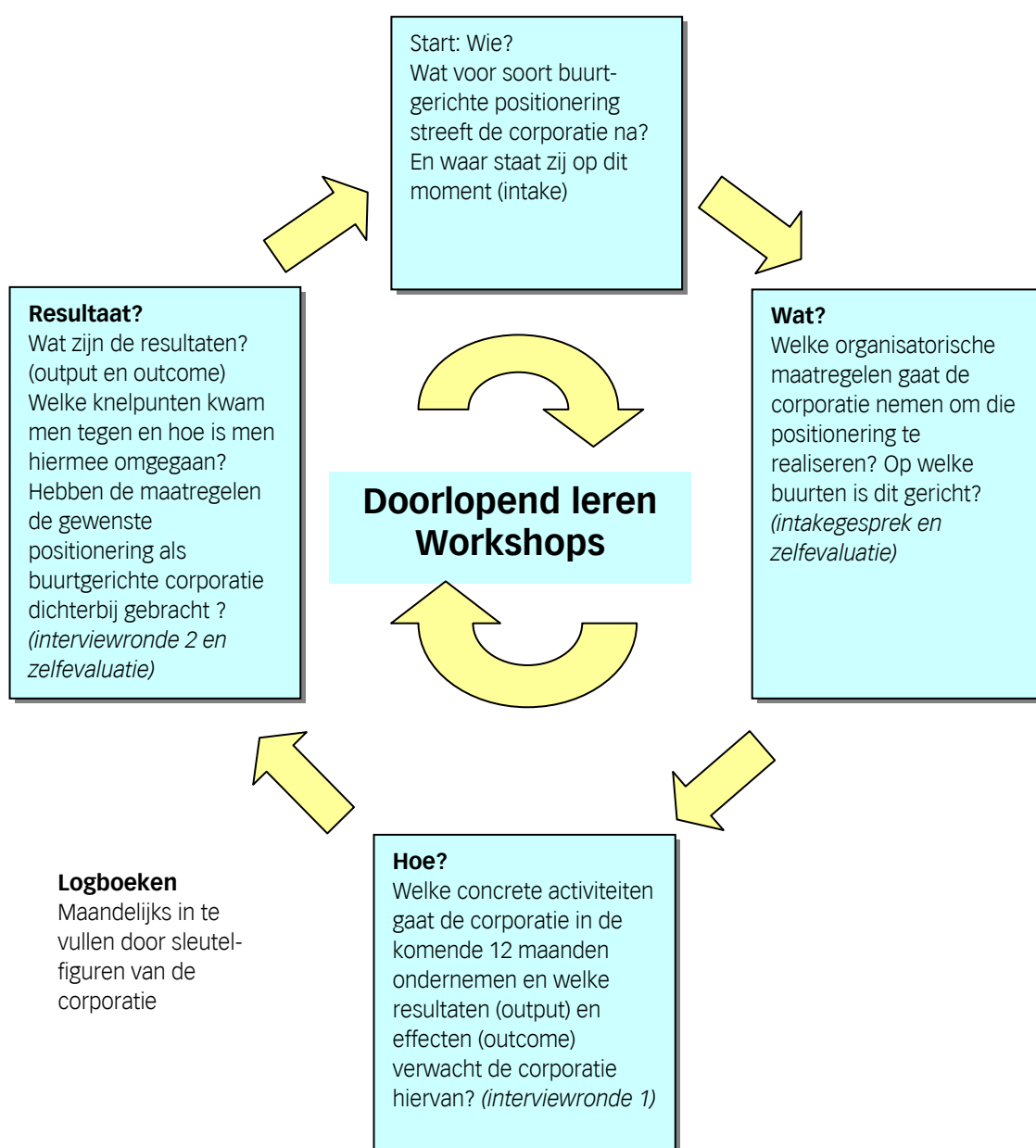
Begin 2009 zijn twee workshops georganiseerd om de deelnemende corporaties uit te dagen een verbinding te leggen tussen hun activiteiten om meer buurtgericht te worden en de concrete effecten voor de buurt, de bewoners en de organisatie van de corporatie zelf. Hiervoor hebben wij gebruik gemaakt van de in opdracht van de SEV ontwikkelde 'Effecten Arena'. Speciaal voor dit project is de 'Effecten Arena' vertaald naar het Engels (de 'Outcome Arena') en zijn effecten aan de 'arena' toegevoegd die passen bij een buurtgerichte corporatie (zie figuur 6.5.1 voor een voorbeeld). De eerste workshop vond plaats in februari 2009 in Birmingham en was bedoeld voor de Engelse deelnemers, in maart 2009 vond in Utrecht de workshop plaats voor de Nederlandse deelnemers. Beide bijeenkomsten werden begeleid door Jochum Deuten van Quattro Advies.

In maart 2010 werd in Nederland de afsluitende/laatste workshop georganiseerd waarin corporaties de voortgang van hun activiteiten presenteerden. De vestiging IJsselmonde van woningcorporatie Woonbron was gastheer. De workshop werd afgesloten met een excursie door Rotterdam IJsselmonde en het bezoek aan twee multifunctionele centra (Wijkpunten) van woningcorporatie Casade in Waalwijk. De opzet van de workshop was gelijk aan de eerste bijeenkomst en eveneens gericht op het uitwisselen van kennis en ervaringen.

*Papers en artikelen*

In 2009 zijn de tussenresultaten van het project gepresenteerd in een Engelstalig paper (Van Bortel e.a., 2009) voor de conferentie van het *European Network for Housing Research (ENHR)* in Praag tijdens een workshop die werd georganiseerd door de werkgroep "*Social Housing in Europe: institutional and organisational transformations*". De (voorlopige) eindresultaten van het project zijn in juli 2010 gepresenteerd op de ENHR conferentie in Istanbul. Een Engelstalige samenvatting van dit paper is opgenomen in hoofdstuk 6; het samenvattende hoofdstuk van dit rapport. De hoofdlijnen staan ook in de Nederlandstalige samenvatting. In figuur 1 hebben we onze onderzoeks aanpak grafisch weergegeven.

*Figuur 1: Onderzoeksaanpak*



## Onderzoeksoutput

Leren van de eigen ervaringen en die van de andere deelnemende corporaties, vormt de belangrijkste output van dit *action research*<sup>6</sup> experiment. Daarnaast wil het onderzoek de corporaties ook ondersteunen in het leren van eigen initiatieven door doelstellingen, activiteiten en resultaten in de loop van de tijd te volgen en met elkaar te vergelijken. Dat is het doel van dit samenvattende onderzoeksrapport.

In dit rapport staan de ervaringen van de Nederlandse deelnemers centraal. In een separaat rapport van de University of Birmingham zijn de ervaringen van de Engelse deelnemers opgetekend.

## Overzicht van de onderzoeksoutput van dit project

- 2 Internationale workshops met aansluitende excursies.
- 2 Workshops over het toepassen van de Effectenarena/Outcome Arena.
- 3 Conferentie papers.
- 7 Individuele case studierapporten met onderzoeksmateriaal over de deelnemende woningcorporaties.
- 1 Nederlandstalig eindrapport met een uitgebreide Engelstalige samenvatting.

De onderzoeksresultaten zullen wij verder publiceren in een aantal Engelstalige en Nederlandstalige artikelen.

## Leeswijzer

In de casebeschrijvingen (hoofdstukken twee tot en met vier) staan ervaringen van de Nederlandse corporaties centraal, gevolgd door hoofdstuk vijf met enkele conclusies. In hoofdstuk zes staan de reflecties op het project van de SEV en de HACT. Een Engelstalige samenvatting van het project, waarin ook de ervaringen van de Engelse deelnemers zijn verwerkt, is te vinden in hoofdstuk zeven.

---

<sup>6</sup> *Action Learning* is een leerproces waarbij participanten leren door hun eigen acties en ervaringen. Kortom: leren door doen. Action learning wordt in de regel samen met anderen gedaan, omdat het de mogelijkheid biedt voor onderlinge reflectie. Zie bijvoorbeeld Marquardt et al. (2009), voor meer informatie over Action learning.





## 2. DE CASES

In dit deel van de rapportage beschrijven wij de ervaringen van de drie Nederlandse deelnemers aan het experiment buurtgerichte corporaties:

- Casade, Waalwijk
- Stadgenoot, Amsterdam
- Woonbron, Rotterdam.

Iedere casebeschrijving bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het profiel van de deelnemende corporatie.
- De activiteiten en de achterliggende strategie die de corporatie heeft 'ingebracht' in het experiment.
- De ontwikkeling van het buurtgericht werken van de corporatie op basis van de in 2008 en 2010 uitgevoerde zelfevaluatie.
- Een overzicht van de activiteiten en opgedane ervaringen, verdeeld over de onderdelen:
  - Buurtgerichte activiteiten
  - Buurtgerichte organisatie
  - Governance & Bewonersparticipatie
  - Samenwerking
- De balans opgemaakt:
  - Effecten
  - Barrières en doorbraken
  - Geleerde lessen

### 2.1 Stadgenoot, Amsterdam

#### Profiel

Stadgenoot is in 2008 ontstaan uit een fusie van woningcorporaties Het Oosten en AWW. Stadgenoot beheert ongeveer 32.000 woningen in Amsterdam. Het verhogen van de buurtgerichtheid was een van de belangrijkste motieven voor de fusie. Stadgenoot streeft naar transparantie, openheid over haar prestaties en wil stakeholders op zowel corporatie- als wijkniveau betrekken bij haar beleidsproces. Stadgenoot zoekt naar de meest effectieve organisatie en governance-structuren om dat doel te bereiken.

Stadgenoot heeft Amsterdam verdeeld in 72 gebieden. Afhankelijk van haar marktaandeel heeft zij deze gebieden gelabeld als A-, B-, of C-gebieden. Er zijn acht A-gebieden waarvan Stadgenoot vindt dat zij daar de 'kritische massa' heeft om het verschil te maken. In het experiment hebben we in het bijzonder de activiteiten van Stadgenoot in Amsterdam-Osdorp gevolgd. Dit stadsdeel bestaat uit een A- en een B-gebied. Stadgenoot wil met haar activiteiten meerwaarde creëren, die zowel tot uitdrukking komt in de waardeontwikkeling van het woningbezit als in de waardering van bewoners.

## **Strategie en activiteiten**

De strategie en activiteiten van Stadgenoot sluiten goed aan bij het experiment buurtgerichte corporaties. Zo wil Stadgenoot nieuwe werkwijzen en methoden ontwikkelen om tot wijkplannen te komen. Deze werkwijze moet *top-down* en *bottom-up* planvorming integreren. Het planvormingsproces omvat gebiedsvisies opgesteld door de beleidafdeling, gebiedsplannen geformuleerd door de gebiedsontwikkelaars en gebiedsbeheerplannen gemaakt door de gebiedsregisseurs. Stadgenoot wil bewoners en andere belanghouders intensiever bij dit planproces betrekken. Plannen die op deze manier tot stand zijn gekomen vertolken beter de prioriteiten en wensen van de buurt en kunnen op meer draagvlak rekenen. Stadgenoot wil methoden ontwikkelen die lokale agenda's en wensen verbinden met de doelen en strategieën van de corporatie. Visie- en planvorming in samenwerking met belanghouders en de buurt moet voor Stadgenoot "business as usual" worden.

In 2008 is gestart met de gebiedsvisie voor Amsterdam Osdorp Midden-Oost. Stadgenoot heeft gebiedsteams geïntroduceerd. Deze teams bestaan uit medewerkers van diverse afdelingen en worden voorgezeten door de gebiedsregisseurs. Daarnaast is Stadgenoot gestart met het ontwikkelen van *Buurtentrees*. Dit zijn multifunctionele ruimten die geschikt zijn voor een variëteit aan activiteiten en bijeenkomsten georganiseerd voor en door de buurt. De huismeesters van Stadgenoot kunnen kantoor houden in de Buurtentrees. Stadgenoot ziet de Buurtentrees als een belangrijk instrument om haar buurtgerichtheid en contacten met de buurt en buurtorganisaties te vergroten.

## **Buurtgerichtheid**

Als onderdeel van het experiment hebben alle deelnemende corporaties aan het begin en aan het einde van het project een vragenlijst ingevuld die in beeld brengt hoe 'buurtgericht' de corporatie op dit moment is en wat haar ambities zijn. In deze paragraaf vatten we de resultaten samen voor de vijf hoofdelementen van de zelfevaluatie: beïnvloeding, activiteiten, buurtorientatie, samenwerkingsvormen en rolopvatting.

### *Beïnvloeding*

Op het vlak van beïnvloeding lijkt Stadgenoot in de periode 2008-2010 weinig ontwikkeling doorgemaakt te hebben. Op sommige onderdelen is zelfs sprake van achteruitgang, zoals de mate waarin bewoners worden geïnformeerd over besluiten die effect hebben op de buurt. Datzelfde geldt voor het inzetten van vernieuwende participatievormen. De ambitie van Stadgenoot is vrijwel ongewijzigd gebleven. Ten aanzien van de inzet van vernieuwende participatievormen is de ambitie iets teruggeschroefd. Terwijl de ambitie om bewoners en andere belanghouders te laten meebeslissen juist iets is vergroot. In de interviews is dit onderwerp ook aan de orde gekomen. Wij gaan daar straks dieper op in.

### *Activiteiten*

Ten opzichte van 2008 lijkt Stadgenoot zich minder uitsluitend te richten op de woning, maar is het belang van de woonomgeving toegenomen. De aandacht voor de sociaal-economisch positie is in vergelijking met 2008 minder prominent. De ambities zijn ten opzichte van 2008 niet gewijzigd, dit met uitzondering van de aandacht voor de leefbaarheid en woonomgeving. Hiervan is de prioriteit juist toegenomen.



### *Buurtoriëntatie*

Stadgenoot heeft zich, volgens de zelfevaluatie, in Osdorp ontwikkeld in de richting van een corporatie die – meer dan in het verleden- verder kijkt dan haar eigen woningbezit. Stadgenoot heeft meer aandacht voor de wensen van wijkbezoekers, winkels, scholen en bedrijven in de wijk.

### *Samenwerkingsrelaties*

Stadgenoot heeft haar samenwerkingsrelatie op zowel project- als gebiedsniveau versterkt. Tegelijkertijd heeft zij haar ambities teruggeschroefd, waardoor de huidige en gewenste situatie samenvallen in 2010.

### *Rolopvatting*

Stadgenoot ziet haar huidige rol in Amsterdam-Osdorp vooral als netwerker en ondersteuner. Zij wil in de toekomst haar rol als leider, maar vooral als beïnvloeder versterken. Een leider gebruikt de omvang van het vastgoedbezit in de wijk om uit te groeien tot een centrale speler die een groot aantal activiteiten in de buurt voor zijn rekening neemt en ook grotendeels zelf uitvoert. Beïnvloeders sluiten zich aan bij lokale informele netwerken of meer formele samenwerkingsverbanden. Deze corporatie zoekt naar meerwaarde in meerjarige samenwerkingsverbanden door (sociale) activiteiten over te laten aan partijen die daarvoor beter zijn toegerust of door joint-ventures aan te gaan om krachten te bundelen.

## **Resultaten**

### **Buurtgerichte activiteiten**

#### *Gebiedsvisie Amsterdam-Osdorp Midden-Oost*

Voor Amsterdam-Osdorp Midden-Oost is een gebiedsvisie opgesteld. Hiervoor is door Stadgenoot documentonderzoek gedaan, zijn er interviews met huismeesters en gebiedsregisseurs uitgevoerd en is een intensieve participatieronde gehouden met bewoners en andere belanghouders. Een barrière was het gebrek aan een eenduidig raamwerk. Door de fusie is er binnen Stadgenoot een tijdlang weinig aandacht geweest voor het vastleggen van strategische kaders, zoals een ondernemingsplan of een strategisch voorraadbeleid. Hierdoor is de gebiedsvisie voor Osdorp vooral bottom-up ontstaan.

#### *Gebiedsteams*

Amsterdam-Osdorp heeft maar liefst vijf Vogelawijken. “*Daar kun je niet anders dan gebiedsgericht werken*”, vindt een gebiedsregisseur. Door Stadgenoot worden daarom workshops gebiedsgericht werken georganiseerd waarin knelpunten worden besproken waar medewerkers in de wijk mee te kampen hebben.

Door Stadgenoot zijn gebiedsteams opgezet. De gesprekken binnen de teams werden in het begin vooral gedomineerd door uitvoerende zaken, zoals problemen rond onderhoudsachterstanden (‘categorie kapotte deurbel’). Er was weinig ruimte voor meer strategische onderwerpen. Tevens werden de gebiedsteams als ‘te groot’ ervaren.

Er zijn binnen Stadgenoot slechts enkele functies die volledig gebiedsgericht werken, de gebiedsregisseur is er daar een van. Binnen de organisatie van Stadgenoot is niet alles gebiedsgericht verdeeld. Dat maakt het gecompliceerd, aldus een geïnterviewde. Bij vergaderingen zitten veel mensen om tafel omdat sommige medewerkers bij meerdere gebiedsteams betrokken zijn.

Bijeenkomsten van de volledige gebiedsteams, waarbij van Stadgenoot alle bij Osdorp betrokken medewerkers aanwezig waren., functioneerden volgens veel geïnterviewden niet goed. *“Totaal niet zinvol en werkbaar. Je krijgt er niets uit. Rampzalige vergaderingen zijn dat”*, aldus een geïnterviewde. Daarom zijn de teams verdeeld in een *binnenring overleg* en een *buitenring overleg*. In de binnenring zitten de functionarissen die het meest intensief bij een wijk zijn betrokken, zoals de huismeester en de gebiedsregisseur. In de buitenring bevinden zich de mensen die bij meer dan één gebied betrokken zijn, zoals beleidsmedewerkers.

Geïnterviewden hechten groot belang aan goed georganiseerde gebiedsteams: *“De binnenste ring; moet uit slechts een paar mensen bestaan. Het eerste jaar moet losjes worden georganiseerd. Eerst de simpele dingen goed doen, daarna de activiteiten verbreden naar andere partijen. Partijen laten meedenken en invloed uitoefenen op die partijen”*.

#### *Buurtentrees*

De Buurtentrees bestaan fysiek uit drie componenten: een vergadergedeelte, een algemeen ontmoetingsdeel (voor koffie en een praatje) met daarin een buurtwand (voor foto's en dergelijke) en een klein Internetcafeetje. De Buurtentrees bevatten ook flexplekken voor onder andere de huismeesters. Het idee van de Buurtentrees is niet in de buurten zelf ontstaan, maar als concept 'top-down' door Stadgenoot geïntroduceerd. Dat levert bij medewerkers van de corporatie vragen op zoals: *Voor wie doen we het eigenlijk? Voor onszelf of voor de bewoners? Welke gat in de markt vult zo'n buurtentree nou? Wat voor problemen zijn er nu waarvoor de buurtentree een oplossing biedt?* Stadgenoot heeft belanghouders niet vooraf geconsulteerd over nut en noodzaak van de Buurtentrees. *'Misschien hebben zij wel hele andere prioriteiten'*, denkt een geïnterviewde van Stadgenoot.

#### **Buurtgerichte organisatie**

Stadgenoot is in 2008 ontstaan uit een fusie van AWW en het Oosten. Het was de ambitie van de nieuwe organisatie om meer zichtbaar te zijn in de wijken en ook meer zicht te krijgen op wat er leeft in wijken en die informatie te gebruiken voor de eigen beleidsvorming. De Buurtentrees en allerlei andere projecten waar participatie aan vast zit, spelen hierbij een belangrijke rol.

#### *Gebiedsregisseurs, gebiedsontwikkelaars en huismeesters*

Gebiedsregisseurs hebben een centrale positie in het gebiedsgericht werken. Zij zijn verantwoordelijk voor de participatie en communicatie op het operationele beheerniveau (ze vertegenwoordigen bijvoorbeeld Stadgenoot in de VvE's). Ze beschikken over korte lijnen naar andere organisaties in de buurt. Ook zijn zij de trekkers van de gebiedsteams.

Gebiedsontwikkelaars zijn verantwoordelijk voor de toekomstgerichte activiteiten (met name fysiek) die plaats vinden. Ze zijn aanspreekpunt voor de verbetering van de woningvoorraad en hebben te maken met vragen als: voor welke doelgroepen gaan we bouwen, welke voorzieningen zijn er gewenst. Ze zijn opdrachtgever voor de projectontwikkelaars.

Naast de gebiedsregisseurs en gebiedsontwikkelaars zijn de huismeesters van Stadgenoot belangrijk voor het verhogen van de zichtbaarheid en het signaleren van problemen.

Zij initiëren veel activiteiten, zoals een jongerenclub die meepraat over de buurt en een schilderactiviteit voor kinderen. *"De rol van de huismeester is heel belangrijk. Het trieste is", aldus een geïnterviewde bij Stadgenoot, "dat niemand er binnen de organisatie iets van weet. We moeten daar veel meer ruchtbaarheid aan geven". "Gebiedsgericht werken vraagt om verschillende kwaliteiten. Huismeesters moeten met sociale problematiek om kunnen gaan, ze moeten een idee hebben wat er zich 'achter de voordeur' afspeelt, ze moeten de 'sociale kaart' van de buurt kennen en veel contacten hebben in de buurt. Niet alle huismeesters kunnen dat".*

Veel huismeesters hebben een houding die ook voor de rest van de organisatie waardevol is, namelijk een open houding en het besef dat we *'er niet voor onszelf zijn, maar voor mensen in de buurt'*. *"Dat zit bij een hoop huismeesters al in de genen"*, aldus een geïnterviewde.

Er wordt door geïnterviewden wel een spanning benoemd tussen wat je hoort van bewoners en huismeesters – *'dat gaat vaak over het hier en nu'* – en de bruikbaarheid daarvan voor de langetermijnplannen zoals gebiedsvisies.

Stadgenoot had bij de start van het experiment nog geen ondernemingsplan. De confrontatie tussen top-down en bottom-up beleid kon daarom niet plaatsvinden. De ontwikkelingen in Osdorp *'borrelen vooral op uit het gebied'*. Er was nog geen vastgoedstrategie. Wat Stadgenoot in Osdorp met haar vastgoedportefeuille wilde, was vooral een kwestie van *'gezond verstand'*. *"Eigenlijk moet je een visie voor de totale stad hebben, om Osdorp te plaatsen"*, aldus een geïnterviewde, maar *"in de praktijk is het vaak niet eens zo'n probleem. In Nieuw-West (waar Osdorp een deel van is) is het toch vooral een kwestie van meer woningdifferentiatie, grotere woningen en een betere balans tussen koop en huur. Met die uitgangspunten kom je een heel eind. Op termijn is een portefeuillestrategie wel nodig, bijvoorbeeld als het gaat om het aandeel sociale huurwoningen dat we in dit deel van de stad willen hebben"*.

#### *Organisatiestructuur*

Stadgenoot heeft het karakter van een matrixorganisatie. De gebiedsteams gaan dwars door de lijnafdelingen heen. Enkele geïnterviewden vragen zich af of buurtgericht werken direct vertaald moet worden naar een formele organisatiestructuur. *"Je kunt je afvragen in hoeverre je dat moet institutionaliseren"*, aldus een geïnterviewde. Mensen van verschillende afdelingen zoeken elkaar toch wel op om over een bepaalde buurt te praten.

De matrixstructuur van de organisatie is terug te vinden in Osdorp. Dit stadsdeel is verdeeld in zes wijken. Stadgenoot heeft in het gebied zes huismeesters rondlopen. De gebiedsregisseur is de functionele baas van de huismeesters, maar heeft geen hiërarchische macht en middelen. *"Dat maakt het belangrijk dat je weet hoe je mensen kunt beïnvloeden en een teamspirit kunt organiseren zonder dat je de baas speelt"*, aldus een gebiedsregisseur. *"Dat moet je aanleren. Wij moeten het vooral van onze charmes hebben"*.

Een geïnterviewde constateert dat gebiedsgericht werken in Osdorp last heeft van het feit dat Stadgenoot niet van alle woningen in het gebied het basale onderhoud op orde heeft.

Hij moet nog veel energie steken in het laten verhelpen van onderhoudsklachten. Dat gaat soms moeizaam. *“Veel collega’s laten zich nog teveel leiden door wat in de procedures staat, terwijl de nadruk zou moeten liggen op het oplossen van het probleem. Daarom gaat nu veel aandacht naar de interne samenwerking”.*

### **Governance & Bewonersparticipatie**

Stadgenoot wil op het gebied van belanghouderparticipatie verder gaan dan wat de wet Overleg Huurders/Verhuurders minimaal voorschrijft. Maatschappelijke instellingen moeten ook een plek krijgen binnen de participatiestructuur, vindt de corporatie. De vraag hoeveel invloed en macht belanghouders moeten hebben, had Stadgenoot bij het begin van het experiment nog niet voor zichzelf beantwoord. De meningen zijn hierover verdeeld. Een geïnterviewde: *“Het feit dat er zoveel instellingen actief zijn is een heuse uitdaging. Of je al die mensen een plek moet geven, dat is wel erg ambitieus. Er zijn al heel veel overleggen in Osdorp”.* Er is wel draagvlak om bewoners en maatschappelijk instellingen in ieder geval te consulteren.

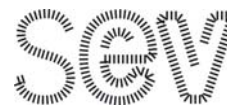
Stadgenoot worstelde bij de start van het experiment ook met de vraag op welk niveau zij bewonerscommissies bij de besluitvorming moest betrekken. Bij het opstellen van beheerplannen wordt de mening van bewonerscommissies heel belangrijk gevonden. Die plannen bevatten concrete kortetermijnactiviteiten. Stadgenoot twijfelt of bewonerscommissies bij het formuleren van langetermijnvisies een waardevolle bijdrage kunnen leveren. De corporatie vreest dat het abstractieniveau te hoog is. *“Bewonerscommissies willen graag meepraten, maar komen dan vaak met hele operationele problemen, zoals hondenpoep op de stoep”*, aldus een geïnterviewde.

Stadgenoot heeft in Osdorp vrij veel woningen verkocht. Daardoor zijn Verenigingen van Eigenaars (VVE's) ontstaan waarvan Stadgenoot bestuurder is en waarin zij een meerderheid van stemmen heeft omdat de meeste bewoners nog steeds van Stadgenoot huren. De corporatie neemt het bestuur van de VVE's op zich, omdat zij in de buurt het verschil wil blijven maken. *“Opereren in VVE's vraagt om een zorgvuldig gebruik (niet misbruik) maken van je positie”*, aldus een geïnterviewde. *“Dat houdt onder ander in dat je behoedzaam omgaat met de belangen van huurders”.*

*“We proberen zo veel mogelijk ideeën uit een gebied te halen, te slepen, te trekken”*, aldus een geïnterviewde van Stadgenoot. *“Wij staan heel erg open voor bewonersinitiatieven, maar we zouden nog iets flexibeler kunnen zijn. Bijvoorbeeld meer ruimte geven aan bewoners die zelf hun tuin willen onderhouden. Dat doen we niet meer door negatieve ervaringen in het verleden. Door die inflexibiliteit op sommige punten zijn we wel weer consistent”.*

### **Samenwerking**

Medewerkers van Stadgenoot, zoals gebiedsregisseurs, werken veel samen met andere partijen. *“We hebben bij Stadgenoot geen ego-cultuur. We zijn gericht op samenwerken, zijn ruimdenkend en staan open voor nieuwe ontwikkelingen”.* Een geïnterviewde van Stadgenoot: *“Als we iets willen, dan ga ik vaak in overleg met bijvoorbeeld het stadsdeel, zorginstellingen of collega-corporaties. De lijntjes zijn hier kort en gemakkelijk. Er is een sfeer van samenwerken. Betrouwbaarheid is essentieel in relatiebeheer: helder en adequaat communiceren.”*



De samenwerking in Osdorp wordt ondermeer ondersteund door een netwerkcafé voor professionals in de wijk. Dat café wordt al sinds een aantal jaren bij toebuurt georganiseerd, onder andere door de gebiedsregisseur van Stadgenoot. *“Je wil niet weten hoeveel partijen er zijn”, aldus die regisseur, “maar wij weten elkaar te vinden. Al die partijen werken het liefst samen, niemand wil naast elkaar projecten doen. In de praktijk is dat niet gemakkelijk maar het is wel de intentie”.*

De netwerkcafés worden telkens op een andere plek in Osdorp georganiseerd. Er is meestal een half uur ruimte voor een specifiek thema, bijvoorbeeld de aanpak van zwerfvuil. Een deel van de bijeenkomst is bedoeld om kennis te maken met de ontvangende organisatie en de rest is bedoeld voor netwerken. Aan de muur hangt een flap voor vraag en aanbod. *“Door die netwerkcafés ben je ook voortdurend op de hoogte van personeelsontwikkelingen”, stelt een geïnterviewde.*

Samenwerking met vertegenwoordigers van het stadsdeel wordt door medewerkers van Stadgenoot vaak als moeizaam ervaren, omdat zij afhankelijk zijn van de politiek.

Er zijn in Osdorp veel verschillende informele netwerken van professionals. Stadgenoot zit niet in al die netwerken. Wel op beheersgebied (zoals politie, stadsdeel) en ook is er goed contact met bewonersorganisaties. Voor de rest heeft Stadgenoot niet altijd een goed beeld van wat er in de buurt speelt. *“Dat zou veel beter kunnen”, vindt een geïnterviewde. “Op het gebied van onderwijs bijvoorbeeld. Stadgenoot weet wel dat er scholen zijn, maar kent hun knelpunten maar heel beperkt.”*

Het verbreden van je netwerk doe je langzaam, zo blijkt uit de interviews. Door in te zien welke belangen je hebt, wie je daarvoor nodig hebt en wat je kunt doen op andere terreinen. Daarvoor is een visie nodig. Niet alleen een visie van de directie, maar juist een die is gemaakt met inbreng van medewerkers die dagelijks in de wijk komen, zoals de huismeesters en gebiedsregisseurs, want *“Huismeesters hebben contact met lokale organisatie zoals scholen, niet de directeur/bestuurders.”* *“Zo’n visie moet helder zijn over wat je als corporatie kunt bieden, en dat moet meer zijn dan alleen geld”, aldus een geïnterviewde.*

## **De balans opgemaakt**

### **Effecten**

Stadgenoot heeft flinke vorderingen gemaakt op het vlak van buurtgericht werken: de gebiedsvisie voor Osdorp Midden-Oost en de opening van Buurttrees zijn tastbare resultaten. Bij de start van het experiment had Stadgenoot geen specifiek geformuleerde effecten voor ogen die zij met haar buurtgerichte activiteiten wilde bereiken. Dat gold ook voor de Buurttrees. De verwachte effecten zijn meer algemeen geformuleerd. Met de verhoogde participatie hoopte Stadgenoot op meer draagvlak voor haar activiteiten, maar vooral op meer informatie van bewoners over hun wensen en behoeften. Dat moest leiden tot betere keuzes, maar ook tot een betere verstandhouding. Maar Stadgenoot moet niet alleen luisteren naar bewoners, maar ook naar haar eigen medewerkers, aldus een geïnterviewde. *“Luisteren naar de eigen huismeesters levert al veel op. Je hoort wat er speelt en ze worden serieuzer genomen. Dus ook interne participatie”.*

Stadgenoot wil vooral het besluitvormingsproces volgen en evalueren, bijvoorbeeld de manier waarop de gebiedsvisies worden gemaakt.

“Bij de gebiedsvisie zou het mooi zijn als we terug gaan naar de buurt en vragen of dit ook hun visie is en nagaan of we goed hebben geluisterd”, aldus een geïnterviewde. Ook de Buurtentrees zullen grondig worden gevolgd en geëvalueerd.

De leefbaarheidsscore in het tweejaarlijkse onderzoek Wonen in Amsterdam (WiA) is een veel door Stadgenoot gebruikte indicatie over ‘hoe een buurt het doet’. De buurten van Stadgenoot mogen nergens een onvoldoende scoren. Het is echter lastig om een verbinding te leggen tussen de activiteiten van Stadgenoot en de effecten voor de buurt.

### **Barrières, doorbraken en geleerde lessen**

Ter voorbereiding van de gebiedsvisie is er input geweest van belanghouders, voornamelijk van bewonerscommissies. Bewonerscommissies wilden vooral over concrete complexproblemen praten, maar hadden weinig interesse in visievorming voor de hele wijk. Hieruit zou je kunnen concluderen dat het niveau van participatie (complexniveau) niet aansluit bij het niveau van planvorming (wijkniveau).

De opgestelde gebiedsvisie zou idealiter moeten aansluiten op het ondernemingsplan en het strategisch voorraadbeleid (SVB) van Stadgenoot. Het ondernemingsplan en het SVB waren echter nog niet gereed. Ook zou het de kapstok moeten zijn voor de andere gebiedsgerichte plannen. Ervaringen rond de planvorming in de Wildemanbuurt laat zien dat de plannen lager in de organisatie veel meer op een ‘horizontale’ manier worden opgesteld, in samenwerking met het stadsdeel en andere corporaties. Om de gebiedsvisie in de toekomst van meer waarde te laten zijn, wordt deze in het vervolg door Stadgenoot gecombineerd met het gebieds- en beheerplan; visie en uitvoering worden zodoende geïntegreerd.

#### *Organisatie in transitie*

De organisatie van Stadgenoot was ten tijde van het experiment nog volop in een transitie van een proces- en taakgerichte instelling naar een cultuur die is gericht op het oplossen van problemen van bewoners en buurten. Enkele geïnterviewden vonden dat Stadgenoot haar doelen ruimer moet definiëren om de mogelijkheid open te houden om oplossingen in samenwerking met anderen partijen te ontwikkelen. Deze werkwijze biedt ook meer voldoening voor *frontline* medewerkers. Dit vraagt wel om het benoemen van de verwachte maatschappelijke effecten en het monitoren van de daadwerkelijke resultaten.

#### *Participatie overdaad*

Stadgenoot heeft ervaren dat de participatie van bewoners in het formuleren van een toekomstvisie voor de buurt vrij moeizaam verloopt. Bewoners hechtten een groter belang aan het eerst oplossen van onderhoudsachterstanden en willen vooral daarover met Stadgenoot praten. Hoewel Stadgenoot dat niet expliciet als doel had geformuleerd, vinden bewoners dat zij door Stadgenoot wel als gesprekspartners serieus worden genomen, ook al was hun inhoudelijk inbreng voor dat plan vrij beperkt.

Het consultatieproces met bewonersorganisaties en Verenigingen van Eigenaren rond de totstandkoming van de gebiedsvisie was voor Stadgenoot erg intensief. Er is meer mankracht nodig als de corporatie op dezelfde manier visies wil formuleren voor alle 72 gebieden die Stadgenoot in Amsterdam onderscheiden.





Daarnaast signaleert Stadgenoot een overdosis aan belanghouderparticipatie. Dit hangt onder andere samen met de status van Osdorp als Vogelaarwijk. In het gebied lopen hierdoor verschillende participatieprogramma's naast elkaar.

Stadgenoot wil de betrokkenheid van belanghouders meer beheersbaar en efficiënter organiseren door met een selectie van belanghouders te praten en allereerst met hen afspraken te maken over de aard van hun betrokkenheid (hebben zij een adviserende rol of beslissen zij mee?). Ten tijde van de fusie werd door Stadgenoot zwaar ingezet op de beïnvloedbaarheid van haar beleid door belanghouders. Stadgenoot ziet belanghouders nu steeds meer in de rol van adviseur en niet van meebeslisser.

### Geleerde lessen

<p><b>Wat droeg niet bij aan wijkgericht werken?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versnippering van het Amsterdams woningbezit over een groot aantal corporaties</li> <li>• Door de fusie was er veel aandacht nodig voor interne zaken.</li> <li>• Ontbreken van een kaderstellend ondernemingsplan en portefeuilleplan.</li> <li>• Ontbreken van een binnen Stadgenoot gedragen visie over de participatie en de invloed van bewoners en belanghouders op de besluitvorming.</li> <li>• Ontbreken van een gezamenlijk visie op de mate van transparantie over de strategieën van Stadgenoot.</li> <li>• Belanghoudersparticipatie was erg tijdsintensief, onder andere door het grote aantal partijen in de wijk. Dit leidde bij zowel Stadgenoot als bij belanghouders bij participatiemoehed/praatmoehed.</li> <li>• Het basis onderhoudsniveau was niet goed op orde.</li> </ul>
<p><b>Wat droeg bij aan werkgericht werken?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Netwerkkafés voor professionals in de wijk.</li> <li>• Het splitsen van de Gebiedsteams in een binnenring en een buitenring.</li> <li>• De verbindende rol van de huismeesters</li> </ul>
<p><b>Geleerde lessen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overleg met bewoners over gebiedsvisies is alleen goed mogelijk als 'de basis', zoals het onderhoud, op orde is.</li> <li>• Doelen ruimer formuleren zodat deze in samenwerking met lokale belanghouders nader uitgewerkt kunnen worden.</li> <li>• Er zou een participatiestructuur moeten komen met een meer blijvend karakter. Een structuur, intern en extern waardoor <i>'participatie business as usual wordt, en echt tussen de oren gaat zitten'</i>.</li> </ul>

## 2.2. Woonbron, Rotterdam

### Profiel

Woonbron heeft 50.000 woningen en andersoortig vastgoed in eigendom en beheer in Rotterdam, Delft, Dordrecht en Spijkenisse. Het is de missie van Woonbron om huisvesting te bieden voor een brede groep klanten. Woonbron doet dat vooral door het bieden van een ruime keuze in woonvormen en eigendomsvormen en uiteenlopende aantrekkelijke buurten. Woonbron wil haar beleidskeuzes maken in nauw overleg met haar belanghouders.

Woonbron is een woningcorporatie met relatief autonome lokale vestigingen. Dit is een bewuste keuze van de corporatie, vanuit de overtuiging dat verantwoordelijkheden thuishoren op wijkniveau. Dit is in de eigen van Woonbron voor klanten en lokale belanghouders het meest relevante niveau om op samen te werken. Dit is dus een andere keuze dan de meer centralistische aanpak van Stadgenoot.

### Strategie en activiteiten

Woonbron wil haar capaciteit vergroten om bottom-up en in nauw overleg met bewoners en andere belanghouders wijkvisies te ontwikkelen. Woonbron experimenteert hierbij met nieuwe methoden, zoals de wijkteams. Het werken met wijkteams wordt ontwikkeld en getest in de vestiging Woonbron IJsselmonde.

Daarnaast heeft Woonbron, in samenwerking met de deelgemeente IJsselmonde voor de buurt Heindijk in IJsselmonde een wijkactieprogramma ontwikkeld. Het programma heeft een sterke sociale oriëntatie. Maatregelen zijn gericht op het versterken van het sociaal kapitaal in de buurt, het creëren van een meer gemengde bevolkingssamenstelling, meer veiligheid en een buurt waar bewoners trots op kunnen zijn.

Woonbron heeft beide activiteiten ingebracht in het experiment buurtgericht werken.

### Buurtgerichtheid

Woonbron heeft in 2008 en 2010 de zelfevaluatie buurtgericht werken ingevuld. De volledige resultaten staan in bijlage 1. In deze paragraaf vatten we de resultaten samen voor de vijf hoofdelementen van de zelfevaluatie: beïnvloeding, activiteiten, buurtoriëntatie, samenwerkingsvormen en rolopvatting.

#### *Beïnvloeding*

Volgens de zelfevaluatie kunnen bewoners in 2010 meer meepraten over besluiten die de buurt raken dan in 2008. De mogelijkheden om mee te beslissen lijken echter niet toegenomen. Ten opzichte van 2008 lijkt Woonbron zich ook minder te richten op vernieuwende participatievormen. Ook de ambitie op dit punt is iets afgenomen. Ten slotte lijkt - op basis van de zelfevaluatie - de tijd dat Woonbron haar bewoners alleen informeert tot het verleden te behoren.

#### *Activiteiten*

De breedte van de activiteiten is in 2010 ten opzichte van 2008 weinig veranderd.



Woonbron had en heeft een hoge ambitie op het vlak van leefbaarheid, woonomgeving, sociale samenhang en het verbeteren van de sociaaleconomische positie van bewoners. De praktijk in 2010 is ten opzichte van 2008 weinig veranderd. De aandacht voor woonomgeving en leefbaarheid lijkt op basis van de zelfevaluatie iets te zijn afgenomen. Met name op het vlak van het verbeteren van de sociaal economische positie van bewoners zit er bij Woonbron nog ruimte tussen de ambitie en de huidige situatie.

#### *Buurtoriëntatie*

Woonbron heeft haar oriëntatie op de buurt verbreedt. Meer dan in 2008 heeft Woonbron oog voor de belangen van winkels, scholen en bedrijven. Ook de functie van de buurt in de stad krijgt meer aandacht. Ook de ambitie is aanzienlijk toegenomen. Woonbron wil zich duidelijk niet alleen maar richten op haar eigen huurders.

#### *Samenwerkingsvormen*

Woonbron had en heeft diverse – schriftelijke vastgelegde – samenwerkingsverbanden met partijen in de buurt. Woonbron heeft een hoge ambitie om die samenwerkingsverbanden op project- en gebiedsniveau verder uit te bouwen. In de periode 2008–2010 is op dit punt – afgaande op de zelfevaluatie - weinig vooruitgang geboekt.

#### *Rolopvatting*

Van de deelnemende corporaties heeft Woonbron de grootste ambitie om uit te groeien tot een *leider* in de wijk die onderdeel uitmaakt van dit experiment (de buurt Heindijk in IJsselmonde). Een leider gebruikt de aanzienlijke omvang van het vastgoedbezit in de wijk om uit te groeien tot een zelfstandige gebiedsbeheerder en centrale speler die een groot aantal activiteiten in de buurt voor zijn rekening neemt en ook grotendeels zelf uitvoert. Woonbron, net als de andere deelnemers aan het experiment, heeft helemaal niets met de beperkte rol van traditionele huisbaas waarvoor de buurt geen factor van belang is.

## **Resultaten**

### **Buurtgerichte activiteiten**

De buurt Heindijk is voor Woonbron een laboratorium voor buurtgericht werken. Heindijk was een buurt waar alleen mensen met een uitzichtloze situatie instroomden. In deze buurt zijn de activiteiten gericht op het verhogen van weerbaarheid, het bieden van toekomstperspectief, een meer gemêleerde bevolkingssamenstelling en meer veiligheid. Woonbron wil ertoe bijdragen dat mensen weer trots kunnen zijn op hun buurt.

Woonbron is met bewoners om de tafel gaan zitten om over concrete maatregelen te praten. Er zijn diverse projecten in uitvoering: schoon, heel en veilig, kakkerlakkenbestrijding, lik-op-stuk beleid voor vandalisme en een intensieve aanpak van probleemhuishoudens. *“Bij de kakkerlakkenbestrijding kom je ook binnen in de woningen, waardoor je ook de structurele problemen ziet”*, aldus een geïnterviewde. Hiervoor wordt samengewerkt met scholen, welzijnsorganisaties en opbouwwerk. Ook heeft de huismeester zijn kantoor op een beter zichtbare plek gekregen. Er is een actieprogramma overeengekomen met de deelgemeente. Er is een convenant woonoverlast getekend; er wordt gewerkt met gele en rode kaarten, voorafgaand aan de formele uitzettingsprocedures.

Er zijn veel bewonersactiviteiten georganiseerd. Ook is de *Persoonsgebonden aanpak* (PGA) uitgevoerd.

De huisbezoeken zijn afgerond en hulpvragen die hieruit voortgekomen zijn worden nu door de betrokken organisaties opgepakt. "Maar", zo stelt een geïnterviewde medewerker *"uit de huisbezoeken kwamen vooral veel klachten naar voren waar Woonbron niet direct iets mee kon doen, zoals tochtproblemen, maar die worden pas bij de renovatie opgelost ... Iemand wilde verhuizen naar een kleinere woning maar dat kan alleen via Woningnet"*.

Over de PGA is maandelijks overleg geweest met alle betrokken organisaties. Woonbron heeft wel ervaren dat niet alle organisaties in gelijke mate bereid zijn informatie met elkaar te delen.. De organisatie die de huisbezoeken heeft uitgevoerd wilde deze informatie niet delen met anderen en deed een beroep op de privacywetgeving. Daarom is maar beperkt informatie verkregen in mogelijke probleemgevallen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om informatie over mensen die om wat voor reden dan ook extra aandacht nodig hebben. Die informatie kan waardevol zijn bij het uitvoeren van renovaties. Hierover moeten in de toekomst betere afspraken op papier worden gezet vindt Woonbron. In 2010 komt er een evaluatie van de uitgevoerde hulpvragen.

Door de woningtoewijzing is ruimte voor lokaal maatwerk gekregen voor het verhuren van vijf-kamerwoningen aan tweepersoonshuishoudens. , *"Als tegenprestatie wordt aan deze huishoudens een inzet voor de leefbaarheid in de wijk gevraagd"*, aldus een geïnterviewde. Ook is het plan uitgevoerd om een aantal woningen alleen via marktconforme huren te verhuren. Dit loopt - na een aarzelend begin - steeds beter. Geïnterviewde stakeholders hebben waardering voor de consistentie en vasthoudendheid van Woonbron bij het woningtoewijzingsbeleid. *"Woonbron houdt vast aan het toewijzen van woningen aan hogere inkomensgroepen, ook als dat soms tot wat langere leegstand leidt"*, vindt een belanghouder.

Begin 2009 waren stakeholders wat bevreesd dat Woonbron met haar sociale programma te veel op de stoel van andere organisaties zou gaan zitten. Deze vrees bleek ongegrond. Belanghouders vinden de taakverdeling goed en Woonbron denkt veel en goed mee over het sociale programma in het gebied. Woonbron is medefinancier van het programma en neemt vaak deel aan activiteiten. De corporatie wordt door belanghouders omschreven als zeer ontvankelijk voor initiatieven die anderen in de wijk nemen. Woonbron ondersteunt die initiatieven ook.

Het Albeda College heeft een 'Talenthouse' waar naar de talenten van jongeren wordt gekeken. Probleemjongeren wordt hierdoor een tweede kans gegeven. De jongeren krijgen hulp bij het volgen van een opleiding en het vinden van werk. Medewerkers van Woonbron verwijzen jongeren soms door naar de organisatie 'Thuis Op Straat (TOS)' die in Heindijk jongeren in contact brengt met het praktijkleercentrum. Woonbron heeft een bijdrage geleverd aan de huisvesting van het praktijkleercentrum. Het project is opgenomen in het actieplan van Woonbron en van de deelgemeente. Woonbron levert het centrum namen van jongeren en regelt soms huisvesting voor jongeren uit dit project. Ook worden korte stages aangeboden.

### **Buurtgerichte organisatie**

Woonbron IJsselmonde heeft vier wijkteams. De regisseurs beheer zijn de informele leiders van de wijkteams. Zij leggen contacten met bij de buurt betrokken interne en externe partijen. Andere medewerkers dragen vanuit hun eigen vakdiscipline bij aan de wijkteams.

Binnen de vier wijkteams staat onderlinge samenwerking en de coördinatie van de verschillende taken centraal. De groepen zijn de afgelopen tijd vooral bezig geweest met het verzamelen van informatie over de wijken en het afstemmen van dagelijkse beheeractiviteiten.

Binnen Woonbron is op concernniveau een beleid opgesteld waarin een aantal waarden worden genoemd zoals voordeurtrots, weerbaarheid, waardebehoud of waardevermeerdering van het bezit, nut voor de eigen bewoners, coproducentschap en duurzaamheid. Binnen de vestiging IJsselmonde worden hierin nog accenten aangebracht. Bij projecten wordt aangegeven aan welke waarden het bijdraagt. De focus verschilt per buurt, afhankelijk van de kenmerken van die buurt. Medewerkers worden meer aangesproken op samenwerken en het zoeken naar gezamenlijke doelen. Het motto daarbij is: 'alleen ga je harder, maar samen kom je verder.'

Woonbron is in 2008 gestart met integrale wijkteams, ook wel wijkateliers genoemd. Dit is in 2009 doorgegaan. De noodzakelijke verandering bleek bij het ene wijkteam sneller te gaan dan bij het andere. Dit komt deels door de personen in het wijkteam. In het begin zijn de wijkteams vanuit de centrale vestiging van Woonbron (vanuit de afdeling Markt & Beleid) inhoudelijk ondersteund. Er is veel kennisoverdracht geweest over het maken van inhoudelijke analyses en beleid voor de wijk.

Beslissingen werden voorheen veelal genomen vanuit één perspectief (bijvoorbeeld bij onderhoud alleen vanuit een technisch perspectief). Beslissingen worden nu meer integraal genomen. Het vestigingsmanagementteam (VMT) krijgt meer integrale voorstellen, en binnen het VMT wordt ook meer integraal gediscussieerd. Ook de managers gaan daardoor integraler kijken naar vraagstukken. Het is voor managers nog wel lastig om de lijnorganisatie los te laten ten faveure van een matrixstructuur. Binnen het VMT spreekt men elkaar hierop aan.

Er is een cultuuromslag nodig omdat de prioriteiten van de lijnafdelingen en de wijk kunnen botsen. De managers van de lijn moeten meer en meer de wijkdoelen omarmen. Door de nieuwe structuur kan nu ook vanuit het wijkteam een voorstel voor het MT worden ingediend, waar dit voorheen vanuit één afdeling kwam. Het lijkt erop dat het management nog zoekend is wat betreft het wijkgericht werken. De aansturing vanuit het Vestigingsmanagementteam (VMT) wordt soms als 'remmend' ervaren in het wijkteam. Ook binnen het VMT zal meer gebiedsgericht aangestuurd moeten gaan worden.

Binnen Woonbron zijn trajecten voor het trainen van vaardigheden en kennis voor leden van het VMT. In het VMT wordt dezelfde omslag gemaakt als in de wijkateliers. Zowel medewerkers als managers zullen een deel van hun autonomie op moeten geven, en zich tegelijkertijd meer begeven op het (oorspronkelijke) terrein van anderen.

De proceskant van de wijkteams is vooral door de teamleider wijkbeheer binnen de reguliere werkprocessen opgepakt. De mensen in de wijkteams worden vanuit management en staf regelmatig geprikkeld om buiten de kaders van de eigen (taakgerichte) functie te denken. De wijkteams komen steeds vaker met eigen initiatieven, waar dit in het begin vooral vanuit de ondersteuning kwam.

Medewerkers ervaren de wijkteams soms vooral als een platform om informatie over activiteiten uit te wisselen dan als een team dat echt samen projecten uitvoert.

In de wijk Heindijk zijn in 2009 veel personele wisselingen geweest binnen Woonbron IJsselmonde. Hierdoor was het lastig om de continuïteit te behouden. In een aantal wijkteams zijn wel gezamenlijke activiteiten uitgevoerd, zoals een wijkschouw, controle van portieken met het hele team als input voor de meerjarenonderhoudsbegroting en het in kaart brengen van schoonmaakonderhoud. Waarbij bewoners werden gestimuleerd het schoonmaakonderhoud tegen betaling uit te besteden, indien ze het zelf niet doen.

Woonbron is nog niet zover dat alle medewerkers uit een wijkteam ook dagelijks fysiek bij elkaar gaan zitten. Verwachting is dat het standaardiseren van een aantal werkprocessen (Woonbron breed) hier in het komende jaar meer mogelijkheden voor zal geven. Wanneer de basisprocessen goed zijn beschreven, is het minder noodzakelijk om met mensen met dezelfde functie op één afdeling te zitten.

De samenwerking tussen de regisseur beheer en de planmatig opzichter is versterkt. Zij zaten al op één afdeling, maar zitten nu ook fysiek per wijk naast elkaar. Daardoor komt het wijkgericht werken ook in de dagelijkse werkzaamheden meer van de grond.

Er is een stafoverleg ingesteld als tussenlaag tussen het vestigingsmanagementteam (VMT), en de medewerkers. Het stafoverleg geeft advies over een groot deel van de stukken die in het VMT worden besproken. Ook worden stukken die vanuit de organisatie aan het VMT worden gezonden vaak besproken en worden de auteurs geadviseerd over mogelijke verbeteringen. Deze tussenlaag is ontstaan na een heioverleg waarbij men aangaf een dergelijk overleg te missen.

De verwachtingen over de organisatorische veranderingen zijn redelijk uitgekomen. Wel hadden betrokkenen gehoopt dat het sneller zou gaan. Het is ingewikkelder dan je vooraf denkt, vooral het organiseren van de afspraken. Inzet van een gebiedsregisseur wordt overwogen, zodat voor de regisseur beheer meer tijd overblijft om in de wijk aanwezig te zijn.

### **Samenwerking**

Er is een nieuw regulier overleg gecreëerd (de wijkprojectgroep) waarin samen met belanghouders uit de wijk wordt vergaderd. Het is de bedoeling dat deelnemers hieraan ook bij de wijkteams worden uitgenodigd. Dit verschilt wel per wijkteam omdat de situatie in de wijken ook steeds anders is. Positieve ontwikkeling is dat ook vanuit de deelgemeente meer op gebiedsgericht werken wordt ingezet. Zowel qua personeel als inhoudelijk. Hierbij wordt Woonbron regelmatig uitgenodigd om mee te denken.

Belanghouders vinden dat de corporatie ook hen steeds meer betreft. *“Woonbron neemt haar beslissingen samen met andere partijen die bij een project betrokken zijn. De verbindingen tussen partijen in de wijk zijn in het afgelopen jaar verbeterd”*, vindt een belanghouder.

Door belanghouders werd een verband gelegd tussen de financiële problemen met de SS Rotterdam en het uitstel van de renovatie in Heindijk. Dit verband is er volgens Woonbron niet. De stakeholders vinden dat er over het schip op zichzelf goed gecommuniceerd is door Woonbron, maar men ziet niet dat Woonbron hieruit ook lessen heeft getrokken voor communicatie over andere zaken.

Een ander kritiekpunt van belanghouders is het (hoge) aantal personele wisselingen binnen de organisatie van Woonbron. Een aantal daarvan is het gevolg van een herverdeling van de taken binnen Woonbron. Daardoor hebben stakeholders in Heindijk vaak met nieuwe mensen van Woonbron te maken.

Tot slot zijn er ook kritische opmerkingen over de prioriteiten die Woonbron hanteert. Op basis van de contacten met Woonbron hebben de stakeholders het gevoel dat Heindijk minder belangrijk wordt. Tegelijkertijd ziet men dat Woonbron in de afgelopen periode, onder druk van financiële problemen, ingrijpende keuzes voor zich uit schuift. De communicatie hierover wordt als onduidelijk ervaren.

### **Governance & Bewonersparticipatie**

Woonbron en de gemeente hebben een convenant gesloten waarbij Woonbron en de gemeente beiden 50% financieren, en dus ook gezamenlijk beslissen.

Bewoners krijgen op een aantal onderdelen inspraak. Bij complexen die als 'Te Woon' worden aangeboden, worden in de komende jaren de bewonerscommissies opgeheven. In plaats daarvan krijgen individuele huurders stemrecht in de VvE. Woonbron staat op een groot aantal onderwerpen haar stemrecht af aan de huurders in het complex. Investeringsbeslissingen zijn uitgezonderd.

De bewonerscommissie houdt dan wel op te bestaan, maar huurders kunnen in het vervolg participeren in de technische commissie en de leefbaarheidscommissie van de VvE. Woonbron wil hiermee een nieuwe vorm van bewonersparticipatie stimuleren (gemengd beheer), zodat de participatie meer representatief wordt voor de bewoners van de buurt.

Bewoners mogen bij veel zaken zelf beslissen of meebeslissen. Ze praten mee bij verschillende renovaties, en bij de herinrichting van een groengebied op de plek van een eerder gesloopt complex. In Heindijk is een bewonersgroep opgericht die zelf op zoek gaat naar oplossingen voor overlast. Woonbron ondersteunt de bewoners hierbij.

Jaarlijks wordt door Woonbron een beleidsdag voor belanghouders georganiseerd. Deze beleidsdag wordt wisselend beoordeeld. Sommige belanghouders vinden dat er te weinig interactie mogelijk is. De afstand van belanghouders tot het beleid lijkt groter dan ten opzichte van meer praktische zaken.

### **De balans opgemaakt**

#### **Effecten**

*“Woonbron wil ertoe bijdragen dat het in buurten leuker en prettiger werken en wonen wordt”,* vat een geïnterviewde medewerker de ambitie van Woonbron samen. Door buurtgericht te werken, moet er meer diversiteit tussen wijken ontstaan. Doel is ook om een hogere (woning)waarde te creëren en dat bewoners Woonbron gaan zien als een betrouwbare partner, met aandacht voor meer dan alleen de stenen. *“Bewoners moeten op Woonbron kunnen rekenen als ze hulp nodig hebben”,* aldus een geïnterviewde medewerker.

Effecten worden door Woonbron op verschillende manieren gevolgd; via statistische gegevens uit eigen of gemeentelijk onderzoek, verhalen van buurtbewoners, maar ook op basis van *fingerspitzengevoel*.

Door middel van enquêtes worden stakeholders elk jaar om hun mening over Woonbron gevraagd. Ook wordt regelmatig een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. *"Sinds 2008 is een stijgende lijn te zien ten opzichte van eerdere metingen"*, aldus een medewerker van Woonbron. De corporatie houdt structureel dienstverleningsonderzoeken, onder andere via KWH metingen voor het huurlabel en een klantenpanel. Hieruit komen gegevens op vestigingsniveau beschikbaar (dus o.a. voor heel IJsselmonde). Probleem bij het volgen van resultaten en effecten is dat Heindijk een klein gebied is, en in de meeste onderzoeken niet apart worden onderscheiden.

Monitoring van effecten in de buurt, vindt ook plaats via statistieken van de gemeente. Woonbron gebruikt bijvoorbeeld de gegevens van de veiligheidsindex. Deze gegevens komen pas met een jaar vertraging beschikbaar. Woonbron verzamelt ook verhalen van bewoners over wat zij van hun buurt vinden. De buurtverhalen worden, samen met meer cijfermatige gegevens, gebruikt voor het opstellen van gebiedsvisies.

Bewonersklachten worden eveneens gebruikt als effectindicator. De antwoorden van Woonbron vertegenwoordigers zijn hierover echter niet helemaal eenduidig. Door sommigen wordt gesteld dat er in Heindijk minder klachten van bewoners zijn. Anderen melden juist dat het aantal klachten omhoog is gegaan. Zij zien dit als een positief teken, omdat dit naar hun mening grotendeels wordt veroorzaakt doordat bewoners niet langer onverschillig zijn en - mede aangespoord door Woonbron - weer zaken gaan melden.

*"Aan de reacties van bewoners op straat kun je merken dat ze enthousiast zijn over projecten van Woonbron"*, aldus een geïnterviewde. *"Bewoners zijn ook meer trots op de activiteiten die ze zelf weten te organiseren. Het aantal mensen dat meedoet aan sociale activiteiten die georganiseerd worden stijgt, en de sfeer is opener dan voorheen"*.

De deelgemeente is zeer positief over de effecten van het sociale programma en over de rol die OBS De Kubus in Heindijk vervult, die middels een project van Woonbron een 'Schoolmate' kreeg aangeboden (een rechterhand voor de schooldirecteur die de link naar de buurt legt). De aanpak in deze wijk zal ook als voorbeeld worden gebruikt voor de aanpak van gebieden elders in Rotterdam.

Effecten van het sociale programma voor Heindijk worden gemeten via een aanvullende vragenlijst van de veiligheidsmonitor. *"Uit een filmpje waarin Woonbron ouders van basisschoolkinderen heeft geïnterviewd blijkt dat zij zien dat de sociale cohesie toeneemt. Mensen uit de buurt ontmoeten elkaar vaker, en men voelt zich meer verantwoordelijk voor de buurt"*.

## **Barrières, doorbraken en geleerde lessen**

### *Impact van financiële problemen*

Woonbron heeft in de wijk Heindijk een renovatieproject uitgesteld. Volgens de corporatie heeft dit te maken met de moeilijkheden om in het huidige economische klimaat leningen aan te trekken. Het renovatieproject zou eind 2008 van start gaan. In 2009 is het renovatieproject alsnog gestart. In 2011 wordt de plint van de flats met portieken nog aangepakt.



Het uitstel heeft het vertrouwen van wijkbewoners en andere lokale belanghouders in Woonbron flink beschadigd. De negatieve publiciteit rond de SS Rotterdam was ook niet goed voor het imago van Woonbron. In Heindijk ziet men echter ook de inspanningen van Woonbron op andere terreinen, waardoor de impact minder negatief is.

Volgens de stakeholders is de renovatie het belangrijkste en meest omvangrijke aandeel van Woonbron in de verbetering van Heindijk. Woonbron had op dit punt verwachtingen gewekt, juist omdat zij in eerste instantie zo voortvarend van start ging. Onder bewoners is veel onrust ontstaan door het aangekondigde uitstel.

Financiële problemen leidden bij Woonbron ook tot bezuinigingen op de organisatiekosten. Er is geen sprake van vertrek van personeel. Dat leidt af van het wijkgericht werken, aldus geïnterviewden.

Woonbron lijkt voor de stakeholders 'on hold' te staan. Er worden op dit moment weinig keuzes gemaakt, vinden zij. Vanuit de stakeholders wordt juist aangedrongen op duidelijkheid voor de toekomst.

#### *Bewonersparticipatie*

De huidige vorm van bewonersparticipatie (of het gebrek daaraan) wordt door Woonbron als een probleem ervaren. Bewonerscomités zijn niet altijd representatief voor de bewoners van de buurt, maar zij kunnen wel zaken tegenhouden of er invloed op uitoefenen. Het gebruik van nieuwe participatievormen of het activeren van bewoners wordt hierdoor afgeremd. Geïnterviewden van Woonbron vinden dat veel bewonerscommissies nog teveel blijven hangen in 'negativiteit uit het verleden'. Woonbron wil dit oplossen door bewonersparticipatie meer via de VvE's van woningcomplexen te organiseren. Verder is het lastig dat het opbouwwerk in de wijk gesplitst is. Daardoor zijn er nu twee organisaties actief (een voor 12-min en een voor 12-plus en volwassenen). Deze werken niet altijd goed samen, waardoor ook de afstemming met Woonbron moeizaam is.

#### *Organisatie*

Doordat de wijkteams niet als team bij elkaar zitten, wordt het door sommige medewerkers als een 'extra' bovenop de dagelijkse werkzaamheden ervaren. Daardoor is het enthousiasme in de loop van het jaar wat afgenomen. Inmiddels is de frequentie van de bijeenkomsten van de wijkteams verminderd naar eens per 6 weken. De deelnemers aan het interview geven aan dat zij zelf wel meer als wijkteam zouden willen werken en ook bij elkaar zouden willen zitten. Het beeld is dat dit voor een klein deel van de medewerkers, en (vooral) een deel van het management echter nog een stap te ver is.

#### *Samenwerking*

Woonbron vindt de beperkte aanwezigheid van politie in de wijk een probleem. De politie is erg terughoudend in het delen van informatie. Daardoor is het moeilijk om overlast goed aan te pakken.

Bij de gemeente zijn de gebiedsregisseurs uit hun functie gehaald. In de nabije toekomst worden nieuwe wijkgerichte functies bij de gemeente gecreëerd. De nieuwe gebiedsregisseurs zijn in de eerste helft van 2010 gestart.

Er wordt volgens stakeholders te weinig op strategisch niveau afgestemd tussen deelgemeente en Woonbron. Dit ligt ook aan de overlegstructuur die hiervoor door beide partijen is gekozen.

Het nieuwe systeem van zorgfinanciering zorgt ervoor dat zorgorganisaties minder mogelijkheden hebben om aan gezamenlijke projecten mee te doen.

### Geleerde lessen

<p><b>Wat droeg niet bij aan wijkgericht werken?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet alle organisaties waarmee Woonbron samenwerkt, willen informatie delen.</li> <li>• Lastiger om financiële middelen aan te trekken.</li> <li>• Uitstel van planmatig onderhoud.</li> <li>• Negatieve publiciteit rond de SS Rotterdam.</li> <li>• (Mogelijke) bezuinigingen binnen Woonbron.</li> <li>• Gebrek aan participerende bewoners/gebrekkige representativiteit van bewoners die wel actief zijn. Bewoners blijven (volgens woonbron vertegenwoordigers) teveel hangen in negativiteit uit het verleden.</li> <li>• Gegevens zijn vaak niet beschikbaar op buurtniveau.</li> </ul>
<p><b>Wat droeg bij aan wijkgericht werken?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysiek bij elkaar plaatsen medewerkers (regisseur beheer en de wijkopzichters).</li> <li>• Bewoners voelen zich meer betrokken bij de wijk en melden zich sneller met klachten.</li> </ul>
<p><b>Geleerde lessen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het succes van de wijkteams lijkt af te hangen van de wijk en van de personen in het wijkteam. Sommige medewerkers ervaren het als een extra laag. Er is spanning tussen de lijn en matrix. Er is een cultuuromslag nodig. De wijkteams komen steeds vaker met initiatieven en beslissingen worden meer in samenwerking met bewoners en andere partijen genomen.</li> <li>• De intensieve (sociale) aanpak heeft geleid tot verbetering van de situatie in het gebied én in een groter vertrouwen in Woonbron. Uitstel van de beloofde renovatie heeft (tijdelijk) geleid tot een terugval en onrust onder bewoners.</li> <li>• Duidelijke afspraken maken over het delen van informatie met partijen waarmee wordt samengewerkt.</li> <li>• Woonbron kan bereikte resultaten beter communiceren met bewoners en partners.</li> <li>• Maar het teveel etaleren van succes kan ook tegen je werken. Door verbeteringen in Heindijk dreigen bestuurders hun prioriteiten naar andere gebieden te verleggen, terwijl de klus in Heindijk nog niet klaar is. Vasthouden van bestuurlijke aandacht is essentieel.</li> <li>• De gebiedsregisseurs zijn de informele leiders van de wijkteams. Zij hebben de contacten met de interne en externe partijen. Van die verbindende rol kan Woonbron nog beter gebruik maken.</li> <li>• Voor de wijkaanpak is het belangrijk dat Woonbron de samenwerking met scholen en welzijnsorganisaties versterkt.</li> <li>• Woonbron leert steeds beter vorm te geven aan bewonersparticipatie in wooncomplexen met zowel huurders als eigenaarsbewoners. De VvE-structuur biedt nieuwe participatiemogelijkheden, ook voor huurders.</li> </ul>



## 2.3 Casade, Waalwijk

### Profiel

Casade is een Brabantse woningcorporatie met ruim 8.000 woningen in Loon op Zand en Waalwijk. Casade wil een bijdrage leveren aan weerbare wijken, zodat mensen zo lang mogelijk en zo prettig mogelijk in hun eigen wijk kunnen blijven wonen; ook wanneer extra ondersteuning op het gebied van zorg of welzijn nodig is. Het ultieme doel is 'kwaliteit van leven.' Dat zou er uiteindelijk toe moeten leiden dat de acties van Casade bijdragen aan hogere scores in leefbaarheidsonderzoeken van de betreffende wijken.

Betrokken partijen zien allemaal dat men een dergelijke doelstelling niet zelfstandig kan behalen. Daarom werkt Casade intensief samen met een groot aantal partijen, zoals gemeenten, bewoners en zorg- en welzijnsorganisaties.

### Strategie en activiteiten

#### Strategie

Een sterke en integrale focus op buurten is een belangrijk element van Casade's strategie. De integraliteit zit in het verbinden van wonen met zorg, welzijn en andere diensten. Een van de strategische initiatieven van Casade is het bundelen van deze diensten in multifunctionele accommodaties; zogeheten *wijkpunten*. Daarbij kun je denken aan scholen, bibliotheken, kinderopvang, woonzorgvoorzieningen en buurthuizen.

Casade ziet wijkpunten als een belangrijke verbindende schakel tussen partijen in de buurt. De fysieke bundelingen van voorzieningen is in hun ogen een uitgelezen kans om de samenwerking tussen organisaties onderling en tussen deze organisaties en bewoners te versterken.

Casade ziet voor zichzelf een rol weggelegd in het facilitair management van de wijkpunten, waarbij ze twee doelen wil bereiken. Ten eerste het bereiken van een zo groot mogelijk maatschappelijk rendement en ten tweede het realiseren van een financieel gezonde exploitatie van de wijkpunten.

In 2009 heeft Casade een nieuw ondernemingsplan gemaakt. Hierbij zijn ook stakeholders betrokken. Dat vloeide direct voort uit de bevindingen van de in 2008 gehouden visitatie. In de visitatierapportage werd aangegeven dat belanghouders meer inzicht willen in de financiële mogelijkheden van Casade en dat zij duidelijker moest aangeven 'waar zij wel en waar zij niet van was'. Managers van Casade hebben vervolgens interviews met stakeholders gehouden om input voor het nieuwe ondernemingsplan te krijgen. In de gesprekken is stakeholders gevraagd waar de aansluiting zit tussen hun ambities en die van Casade. Veel belanghouders vonden dit een lastige vraag om te beantwoorden. Belanghouders die wat verder van Casade afstonden hebben soms een andere visie op wijkontwikkeling waardoor met hen nauwelijks wordt samengewerkt. Een zorgaanbieder die vooral intramuraal denkt, heeft weinig binding met de visie van Casade om op wijkniveau kleinschalige zorgvoorzieningen te realiseren. Deze belanghouders zien Casade (en het wijkgericht werken) vaak als concurrent.

Het plan kent drie inhoudelijke thema's: Thuis in de wijk, Wonen voor iedereen en Duurzaam bouwen. Daarnaast bevat het plan twee organisatorische thema's: Presteren naar vermogen en Mensen maken het verschil. Het belangrijkste verschil met het vorige ondernemingsplan is dat de doelen meer SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) zijn geformuleerd, en dat de grenzen van de financiële mogelijkheden beter zijn benoemd. Ook is helder beschreven wat de maatschappelijke partners van Casade mogen verwachten.

### **Activiteiten**

Casade heeft een businesscase voor de Wijkpunten ontwikkeld waarin het concept is uitgewerkt. Belangrijk aandachtspunt hierbij is hoe Casade het facilitair management van de wijkpunten kan gebruiken om haar eigen buurtgerichtheid te vergroten.

Casade is een meerjarig professionaliseringsprogramma gestart om haar medewerkers te trainen in het ontwikkelen van wijkgerichte competenties en vaardigheden. De afgelopen drie jaar heeft wijkgericht werken een plaats gekregen in de ondernemingstrategie, de organisatie en het personeelsbeleid. Casade wil zich uitdrukkelijk profileren als een aantrekkelijke werkgever voor mensen die zich aangetrokken voelen tot wijkontwikkeling. De komende jaren gaat Casade door met de professionalisering van wijkwerkers, waarbij wordt samengewerkt met welzijnswerk en de gemeente.

Vanuit de wijkpunten worden sociale programma's ontwikkeld. Deze programma's richten zich vooral op actief burgerschap, het bevorderen van sociale samenhang en het aanbieden van nieuwe maatschappelijke diensten zoals programma's voor dementerende ouderen.

### **Buurtgerichtheid**

Als onderdeel van het experiment hebben alle deelnemende corporaties aan het begin en aan het einde van het project een vragenlijst ingevuld die in beeld brengt hoe 'buurtgericht' de corporatie op dit moment is en wat haar ambities zijn. In deze paragraaf vatten we de resultaten samen voor de vijf hoofdelementen van de zelfevaluatie: beïnvloeding, activiteiten, buurtoriëntatie, samenwerkingsvormen en rolopvatting.

#### *Beïnvloeding*

Ten opzichte van 2008 vindt Casade dat bewoners en andere organisaties iets beter worden geïnformeerd en meer kunnen meepraten. Op het vlak van meebeslissen is de situatie onveranderd; belanghouders kunnen 'een beetje' meebeslissen. Op dit punt heeft Casade de ambitie in 2010 verhoogd. De belangrijkste verschuiving zit in het gebruik van innovatieve participatievormen. Casade vindt dat ze daar in de periode 2008-2010 al wat vorderingen heeft geboekt, maar wil zich daar nog verder in bekwamen.

#### *Activiteiten*

De corporatie had zich in 2008 voorgenomen om zich te richten op het functioneren van de wijk als geheel, dus zowel de woningen, als de woonomgeving en de leefbaarheid. De ambitie van Casade om individuele bewoners te ondersteunen in het verbeteren van hun sociaal-economische positie was in 2008 relatief beperkt, deze is in 2010 niet veranderd.

### *Buurtoriëntatie*

Ten aanzien van de buurtoriëntatie heeft Casade haar ambitie in 2010 verder verhoogd. Zij wil zich meer nog dan in 2008 richten op alle partijen in de buurt, zoals bewoners, scholen en bedrijven en kijkt tevens naar de functie van de buurt in de totale gemeente. De huidige situatie is echter ten opzichte van 2008 niet veel veranderd. Casade richt zich ten opzichte van 2008 nu meer op de buurtbewoners, en minder uitsluitend op de eigen huurders.

### *Samenwerkingsvormen*

Ook op het vlak van samenwerkingsverbanden in de buurt heeft Casade haar ambities verhoogd. De corporatie wil de samenwerking met partijen in de buurt op zowel project- als gebiedsniveau vastleggen in formele afspraken. Dat is ook gelukt. Ten opzichte van 2008 zijn er nu meer formele afspraken met de gemeente en met zorginstellingen, het betreft zowel afspraken over concrete projecten als over de wijkontwikkeling.

### *Rolopvatting*

Veel minder dan de andere deelnemende corporaties ziet Casade zich als een *leider* die zijn vastgoedpositie in een buurt gebruikt om een centrale speler te worden. Casade ziet zichzelf meer als een *beïnvloeder* die zich aansluit bij informele netwerken of meer formele samenwerkingsverbanden. Niet verbazingwekkend beschouwt Casade zich, net als de andere deelnemende corporaties, in het geheel niet als traditionele huisbaas.

## **Resultaten**

### **Buurtgerichte activiteiten**

*"Casade wordt steeds meer 'één van ons', meer dan het ooit geweest is',* vindt een belanghouder. Dat is ook vanuit het perspectief van de bewoners het geval. Casade is 'altijd' aanwezig op wijkgerelateerde bijeenkomsten en denkt ook mee in zaken die niet direct tot het verhuren van woningen behoren. Casade wil ook de rol spelen van belangenbehartiger voor de wijk. Ook is er een onderscheid gemaakt tussen woonadviseur en wijkconsulent. Daardoor heeft de wijkconsulent meer tijd beschikbaar voor contacten in de wijk. Er worden ook steeds meer medewerkers binnengehaald die kennis hebben in één van de pijlers waar Casade een rol wil vervullen (sociaal, fysiek, economisch, cultureel), waardoor medewerkers makkelijker verbindingen kunnen leggen op deze thema's.

De wijkconsulent is zichtbaar en veel aanwezig in de wijk, vinden belanghouders. Bewoners kennen hem en kunnen hem gemakkelijk aanspreken. Wel vinden belanghouders dat Casade de afgelopen tijd erg bezig is geweest met de ontwikkeling van de wijkpunten zelf en daardoor -naar hun mening- minder capaciteit beschikbaar had voor het contact met bewoners. Deze opvatting wordt overigens niet door Casade gedeeld.

Casade zit op de grens van haar werkgebied (in inhoudelijke zin). Deze grens probeert Casade voor zichzelf steeds helderder te definiëren. Casade is nu ook actief op andere gebieden dan wonen, zoals zorg, welzijn, werk, cultuur en sport. Casade merkt dat zij andere partijen moet inschakelen wanneer gebieden meer tot de kerncompetenties van die partners behoren. Belanghouders vinden dat Casade veel (en soms te veel) verantwoordelijkheid op zich neemt. Andere partijen vinden dit soms juist bedreigend.

Om voet aan de grond te krijgen in de wijk is er bij Casade enige tijd een situatie geweest van 'u vraagt, wij draaien'. Nu is er meer beleid wat kaders aangeeft. *"Er wordt zakelijker omgegaan met andere partijen. Als Casade nu iets ondersteunt wordt ook gevraagd wat de eigen bijdrage van de partner is"*, aldus een geïnterviewde.

## **Buurtgerichte organisatie**

### *Wijkteams en wijkwerkplannen*

Casade heeft haar werkgebied opgedeeld in negen deelgebieden met acht wijkteams. In elk wijkteam zit een *wijkopzichter* (voor woningmutaties e.d.), een *wijkmeester* (voor kleine klusjes en de 'ogen en oren' in de wijk) en een *wijkconsulent* (gericht op relatiemanagement met andere partijen die in de wijk actief zijn en bestrijden van overlastsituaties).

Elk gebied heeft een wijkwerkplan dat samen met de bewoners is opgesteld. De eerste generatie wijkwerkplannen was vooral gericht op fysieke ingrepen, 'schoon, heel en veilig' en op sociale maatregelen. Problemen die andere organisaties moeten oppakken (zoals verkeersveiligheid en groenvoorzieningen) zijn doorgegeven aan de verantwoordelijke instanties.

Casade werkt aan de tweede generatie wijkwerkplannen. In gebieden waar een wijkpunt aanwezig is, worden de wijkplannen verdiept op de terreinen van cultuur, economie en sociaal. Elk jaar vindt er een wijkconferentie plaats waarin de wijkwerkplannen worden afgestemd met de plannen van andere partijen. De wijkwerkplannen worden opgesplitst naar deelplannen (bijvoorbeeld voor onderhoud). Deze deelplannen vormen weer de input voor de begroting. Vanaf 2010 kent Casade een nieuwe beleidscyclus waarin de deelplannen niet meer voorkomen. Alle voorgenomen wijkactiviteiten zijn nu terug te vinden in vestigingsplannen.

Het tweede generatie wijkwerkplan (WWP) in Kaatsheuvel-west (rond Wijkpunt Pannenhoeft) is geïntegreerd met plannen van andere partijen. In 2009 zijn hieruit veel activiteiten in de wijk uitgevoerd. Casade stemt de inhoud van wijkplannen af met de gemeente en welzijnsorganisaties. Deze samenwerking gaat steeds beter. Dit komt tot uitdrukking in gezamenlijke projecten en subsidieaanvragen.

De wijkteams worden binnen Casade ondersteund door de afdeling Advies. Hier wordt beleid voor wijkgericht werken uitgewerkt en initiatieven genomen die bijdragen aan de verdere professionalisering van de wijkteams. Anders gezegd is het wijkteam gericht op uitvoering. De afdeling Advies ondersteunt en zorgt voor de randvoorwaarden en strategische kaders.

Door onder andere trainingen wordt een professionaliseringslag van de wijkmedewerkers gemaakt. In de wijken is er een verschuiving waar te nemen van contacten met individuele bewoners naar contacten met organisaties.

### *INK-managementmodel en wijkgericht werken*

Wijkgericht werken heeft volgens het management van Casade op 'alle fronten' implicaties voor de organisatie. Als voorbeelden worden genoemd: leiding geven, competenties, processen, structuur. Verandering zal voor een groot deel organisch tot stand moeten komen. Casade gebruikt het INK-managementmodel als motor van die verandering.

Het besef groeit dat niet alle onderdelen van de organisatie hoeven mee te groeien. Sommige onderdelen doen het prima als ze in fase 2 van het INK-model zitten, terwijl anderen moeten doorgroeien naar fase 3 of 4.

Casade wil haar doelen op het vlak van wijkgericht werken vooral via een organische weg bereiken: *'Het is belangrijk om regelmatig de peilstok in de organisatie te steken om te bekijken hoe ver men is. Het is een proces van veel kleine stapjes'*.

#### *Wijkpunten*

Casade had bij de start van het experiment één wijkpunt, in 2010 zijn er twee bijgekomen. Casade heeft inmiddels een vestiging Wijkpunten opgericht. Casade verwacht dat beleid steeds meer in de wijkpunten zelf wordt gemaakt. Het management van Casade neemt deze beslissingen dan niet meer (zoals ze nu nog wel de wijkwerkplannen vaststelt). Het MT van Casade gaat dan alleen nog over de inzet die Casade inbrengt bij het wijkpunt. In de visie van Casade zijn de wijkpunten in meest verregaande vorm zelfs aparte BV's.

Het ontwikkelen van wijkpunten is niet nieuw voor Casade. In 2006 heeft zij het Wijkpunt Pannenhoeve in Kaatsheuvel opgeleverd. In 2009 volgde BaLaDe in Waalwijk en in 2010 wordt het Wijkpunt het Koetshuis in Sprang-Capelle geopend. Ieder wijkpunt heeft –of krijgt- een eigen website ([www.pannenhoeve.nl](http://www.pannenhoeve.nl); [www.balade.nl](http://www.balade.nl); [www.casade.nl/hetkoetshuis](http://www.casade.nl/hetkoetshuis)). Deze sites zijn eveneens digitale ontmoetingspunten voor de wijk waarin zij staan.

Het managen van Wijkpunten is wel een nieuwe uitdaging voor Casade. Vooral het maken van afspraken met de vele partijen die gebruik maken van de faciliteiten in wijkpunt BaLaDe heeft veel tijd gevraagd. Voor nieuwe wijkpunten wil Casade vooral de gemeente betrekken bij het maken van afspraken; de betrokkenheid van andere partijen wordt minder intensief.

Bij wijkpunt Pannenhoeve is er een managementteam met daarin het middenkader van de betrokken organisaties. Binnen de kaders van het gezamenlijk actieplan kunnen zij zelf beslissingen nemen. Bij de wijkpunten in ontwikkeling laat Casade een groot deel van de ontwikkeling van het sociale programma bij de partners zelf. Vooral bij de fysieke kant is het vooral Casade die betaalt en (dus) bepaalt. Er is veel ruimte voor partijen om mee te denken. Enkele activiteiten worden via co-financiering uitgevoerd. Daarin wordt dan ook gezamenlijk beslist. Voor de toekomst wordt een trend richting meer zakelijke verhoudingen verwacht.

In vergelijking met voorgaande jaren, werd er in 2009 meer gepland. Eerder was de samenwerking binnen het wijkpunt nog meer organisch. Casade heeft een iets andere positie gekregen gedurende het jaar. Men is niet meer 'overal van'. Casade richt zich meer op de kerntaken: de particuliere huurders en daarnaast het maatschappelijk vastgoed. De afbakening van taken is duidelijker geworden. Dit is op alle niveaus merkbaar. Ook de wijkcoördinator richt zich meer op de kerntaken. Volgens belanghouders is duidelijker geworden wat Casade doet (en niet doet) op het gebied van facilitair beheer van de wijkpunten.

Er is door Twynstra Gudde onderzoek gedaan naar de organisatie van de wijkpunten.

Hieruit is de ontwikkeling van een vierde Casade-vestiging ('vestiging Wijkpunten') voortgekomen die zich specifiek op de zakelijke klanten gaat richten (*business-to-business*). De andere drie vestigingen blijven zich op de particuliere huurders richten. De voorbereidingen zijn in 2009 gedaan, en per 1 januari 2010 is deze nieuwe vestiging operationeel.

#### *Van een experimenterende naar een planmatige aanpak*

Waar de afgelopen tijd door Casade vooral experimenterend is gewerkt, wil de corporatie de ontwikkeling en het beheer van wijkpunten meer planmatig en zakelijker oppakken. Het ondernemingsplan voor de wijkpunten moet hier meer duidelijkheid scheppen. Het plan moet tot stand komen met advies van en in overleg met de partners van Casade. Afspraken met partijen moeten bij voorkeur leiden tot contracten.

Voor de ontwikkeling van het nieuwe wijkpunt BaLaDe is naar aanleiding van het onderzoek van Twynstra Gudde een aangepaste projectstructuur doorgevoerd. Daarbij is scherper onderscheid gemaakt tussen opdrachtgever/opdrachtnemer relaties.

#### *Strategisch voorraadbeleid (SVB)*

Casade voorziet dat zij het SVB moeten herijken vanuit een gebiedsgerichte visie. Het SVB zal gedifferentieerder worden en meer op het wijkniveau plaatsvinden. Bij de start van het experiment kreeg dit niet bijzonder veel aandacht, maar tegen de tijd dat er weer een nieuw ondernemingsplan komt zal ook het SVB opnieuw bekeken worden.

#### *Human resources (HRM)*

Op het gebied van HRM is een professionaliseringstraject geweest met een aantal trainingssessies voor de wijkconsulenten. De wijkmeesters volgen een MBO-traject op niveau 3 gericht op wijkwerk. Ook zijn de beschrijvingen van de wijkprocessen geactualiseerd, en zijn er een aantal nieuwe processen beschreven. Specifiek voor het wijkpunt Pannenhoeve heeft het managementteam van het wijkpunt (waarin het middenkader van de deelnemende organisaties vertegenwoordigd zijn) een gezamenlijk traject gevolgd met betrekking tot het verder ontwikkelen van de samenwerking.

### **Samenwerking**

#### *Afspraak is afspraak*

Belanghouders vinden dat je van Casade op aan kunt: afspraak is afspraak. De corporatie is open en transparant (ook als iets niet kan). Betrouwbaarheid is voor Casade ook belangrijk in de richting van organisaties waarmee in de wijkpunten wordt samengewerkt. Het vertrouwen van bewoners dat ze echt mee mogen praten in het beleid van Casade groeit, maar dit gaat wel langzaam omdat dit in het verleden minder gebruikelijk was.

Casade staat open voor nieuwe ideeën. In de wijk Pannenhoeve worden in overleg met andere partijen activiteiten opgepakt. Wat betreft het concept van de wijkpunten heeft Casade wel een duidelijke eigen visie, maar werkt in het ontwikkelen daarvan ook samen met andere partijen. Casade helpt ook andere partijen om initiatieven op een hoger niveau te brengen. Belanghouders vinden dat Casade vooral zelf veel ideeën ontwikkelt. Het lukt niet altijd om andere partijen hierin mee te nemen.



### *Casade gaat soms snel*

Casade gaat soms te snel. Dit levert Casade dan kritiek op vanuit verschillende lagen van samenwerkingspartners omdat men vindt dat Casade thema's teveel naar zich toetrekt (zoals wijkgericht werken) en daardoor wat arrogant overkomt. Sommige samenwerkingspartners zijn financieel of organisatorisch ook niet in staat om zelf zaken op te pakken. *"Men is afwachtend omdat Casade toch wel betaalt. Dit wordt door partijen niet rechtstreeks richting Casade uitgesproken. Daardoor wordt het ook te weinig opgepakt door Casade"*, vermoedt een belanghouder.

### *Masterclasses wijkgericht werken*

Bij de ontwikkeling en het beheer van wijkpunten heeft Casade in de jaren veel ervaring opgebouwd in het samenwerken met gemeenten, zorg- en welzijnspartijen, onderwijsinstellingen en maatschappelijke partners. Deze samenwerking kende goede en slechte tijden. De betrokken partijen streven allemaal naar een goede wisselwerking met bewoners in de wijk. Maar hoe doe je dit?

Casade vindt dat partijen nog te veel vanuit hun eigen opvattingen en cultuur werken en minder oog hebben voor wat je voor elkaar kunt betekenen en waar je elkaar kunt versterken. Daarom heeft Casade daaraan enkele 'masterclasses' georganiseerd voor medewerkers van diverse partijen die betrokken waren bij Wijkpunt Pannenhoeve. Met deze masterclasses wilde Casade vanuit een praktische invalshoek stimuleren dat partijen zelf met concrete voorstellen komen om samenwerking te versterken. Via een Jubelmuur, een Twijfelmuur en een Klaagmuur heeft het managementteam van Pannenhoeve een goed beeld gekregen wat goed gaat en waar extra aandacht nodig is. Er is ook een soort aandelenmarkt georganiseerd. In verschillende groepjes zijn uitvoerende medewerkers van de diverse partijen aan de slag gegaan om concrete voorstellen te benoemen die de onderlinge samenwerking of de relatie naar de wijk kunnen verbeteren. Die voorstellen moesten zij aan elkaar presenteren. Het project dat de meeste 'aandelen' kreeg werd ingebracht in het werkprogramma van Pannenhoeve. De reacties waren positief. De initiatieven zijn bovendien ook echt van onderop benoemd en uitgewerkt.

### *Samenwerking tussen corporatie en gemeente*

De samenwerking rond de wijkaanpak tussen gemeente en corporatie verloopt niet altijd gemakkelijk. Casade heeft voor al haar (negen) wijken wijkwerkplannen opgesteld, de gemeente Waalwijk heeft in een later stadium ook wijkontwikkelingsplannen opgesteld. Deze zijn vertaald naar uitvoeringsprogramma's. *"Er heeft echter nauwelijks afstemming plaatsgevonden tussen de consultants van Casade die werken met een wijkwerkplan (WWP's) en de gebiedscoördinatoren van de gemeente die werken aan de uitvoering van de wijkontwikkelingsplannen (WOP's)"*, aldus een vertegenwoordiger van Casade. De corporatie heeft haar wijkconsulent en de gemeentelijke gebiedscoördinator bij elkaar gebracht en hen de opdracht gegeven om te kijken naar de terreinen waarop zij kunnen samenwerken. De uitkomsten hiervan hebben zij gepresenteerd. Wat daarbij opvalt, aldus een geïnterviewde, is dat de wijkconsulent en gebiedscoördinator er eigenlijk niet in zijn geslaagd om tot een gezamenlijke werkwijze te komen. Het blijft aan de oppervlakte.

### *De keerzijde van marktwerking*

Zorginstellingen krijgen te maken met een nieuw systeem van financiering, waardoor ze minder goed kunnen meedoen in lange termijn projecten.

Daarnaast is de toenemende concurrentie in de welzijnssector een probleem, bijvoorbeeld door de aanbesteding van diensten die via de WMO worden bekostigd. Hierdoor kunnen andere organisaties in de wijken gaan werken dan de partijen met wie op dit moment wordt samengewerkt. Gevaar daarvan is dat samenwerkingspartners in de toekomst uit het wijkpunt kunnen vallen doordat ze geen nieuw contract krijgen voor het werkgebied. Dit wringt met het opstellen en nastreven van een meerjarige gezamenlijke visie voor de wijkpunten.

*Gebrek aan financiële openheid schaadt samenwerking.*

“Er is weinig financiële openheid tussen partijen”, stelt een geïnterviewde vertegenwoordiger van Casade. Dit kwam prominent naar voren bij de ontwikkeling van wijkpunt BaLaDe. Vooral zorgpartijen klagen over hun verslechterende financiële situatie. Dit wordt door andere partijen in beginsel wel erkend, maar de omvang van het probleem blijft onduidelijk. *“De discussie over de financiën verloopt ondoorzichtig. Er is geen hard inzicht in financieel (on)vermogen van partners”*. Er is geen goed beeld van wat organisaties voor financiële voordelen hebben bij de wijkpunten, en waar het ze extra geld kost.

Financiële beperkingen bij partners leidde tot discussie over de interpretatie van oorspronkelijke overeenkomsten voor de ontwikkeling van wijkpunt BaLaDe. *“Onderlinge verhoudingen kwamen op scherp te staan en partijen trokken zich terug op hun eigen eiland. Dit ondermijnde het gevoel van gemeenschappelijkheid en het vertrouwen in de samenwerking”*, aldus een geïnterviewde.

Zo bleken de meeste maatschappelijke partners niet in staat - of niet bereid - om financieel bij te dragen aan de kosten van de gemeenschappelijke voorzieningen en activiteiten in het wijkpunt, zoals de horecavoorzieningen en de projectleider voor het sociale programma dat vanuit het wijkpunt BaLaDe wordt aangeboden. Besluitvorming op bestuurlijk niveau was nodig om dit probleem op te lossen. Een vertegenwoordiger van Casade verwoordde het knelpunt als volgt: *“Het middenmanagement van veel partners lijkt onvoldoende zicht te hebben op de eigen financiële positie en beschikt over onvoldoende slagkracht en creativiteit om tot oplossingen te komen”*.

*“Het inzicht in de financiële consequenties van de ambities voor BaLaDe werd pas laat in het ontwikkelingsproces helder*, stelt een vertegenwoordiger van Casade. Als gevolg daarvan wilden partijen ruimten teruggeven of niet meer afnemen. Het leidde ook tot discussies over de hoogte van de huurprijs en de wens tot bezuinigingen op de kosten van gezamenlijke voorzieningen. Dit ondermijnde in de ogen van Casade rechtstreeks het Wijkpunt-concept: *“Deelnemers hebben onvoldoende gevoel bij aard, omvang en planning van het Wijkpunt-concept”*. Voor een deel komt dit volgens Casade door wisselingen in personeelsbestand van partners plus een slechte interne communicatie.

### **Governance & bewonersparticipatie**

Casade wil door wijkgericht werken bewoners laten zien dat de corporatie werkzaam is op een breder terrein dan alleen het verhuren van woningen. Casade wil gezien worden als een organisatie die verantwoordelijkheid neemt op een breed terrein, en betrouwbaar als het gaat om het ondersteunen van ideeën van bewoners en initiatieven uit de wijk.

Uit een door Casade uitgevoerde evaluatie is naar voren gekomen dat stakeholders zich te weinig betrokken voelen bij de beleidsontwikkeling van Casade. Dit hangt samen met de opvatting van sommige belanghouders dat Casade in het buurtgericht werken soms te snel wil. Wanneer het gaat om meer praktische zaken rond de wijkpunten voelen de stakeholders zich wel heel duidelijk betrokken.

Casade werkt aan instrumenten om stakeholders zeggenschap te geven. Jaarlijks organiseert Casade een volkshuisvestingsconferentie waarvoor stakeholders worden uitgenodigd. Bij beleidsvorming rond 'Thuis in de wijk' en het ondernemingsplan zijn stakeholders in een vroegtijdig stadium betrokken. Casade is ook van plan om binnenkort huurders- en belanghoudersconferenties te organiseren.

## **De balans opgemaakt**

### **Effecten**

#### *Maatschappelijke effecten*

Casade volgt de maatschappelijke effecten van haar activiteiten nog niet heel scherp. Monitoring vindt vooral plaats op financieel gebied en kijkt vooral naar de input en niet zozeer naar output of outcome (effecten). Ten tijde van het experiment werden alleen de bezoekersaantallen van de wijkpunten gemeten. De gewenste effecten van het wijkgericht werken zijn ook niet heel scherp benoemd. Echter, in de 'Thuis in de Wijk-wijzer' uit 2008 heeft Casade aangegeven welke activiteiten zij in wijken wilt uitvoeren. Daarin wordt ook globaal beschreven welke effecten deze activiteiten moeten hebben, zoals een 'bijdrage leveren aan het vooruitkomen van onze huurders en wijkbewoners', verbindingen tussen mensen versterken door partijen bij elkaar te brengen, mensen langer in hun eigen woning laten wonen en door de leefbaarheid in de wijk te verbeteren. Gedurende het experiment heeft het in kaart brengen van deze effecten nog weinig aandacht gekregen. Dit hing samen met de inspanningen die nodig waren om de wijkpunten te realiseren. Deze projecten waren doelen op zichzelf geworden. Casade wil nu meer gaan kijken naar de effecten en dit ook in haar kwartaalrapportages laten terugkomen.

Casade wil van wijkpunten het kloppend hart van wijken maken. Dat kan alleen als die wijkpunten aantrekkingskracht hebben op wijkbewoners. De wijkpunten moeten daarom niet alleen een functie hebben voor mensen die afhankelijk zijn van de diensten van gesubsidieerde instellingen, want daarmee haal je vaak de 'publieke armoede' in huis, aldus een geïnterviewde. De wijkpunten moeten ook commerciële functies hebben, zoals horecafuncties en flexwerkplekken. Casade heeft de ambitie om de mate van aantrekkelijkheid van de wijkpunten nauwlettend te volgen

De monitoring van effecten wordt opgepakt in 2011. Casade heeft in het werkplan opgenomen dat ze het maatschappelijk rendement van onze inspanningen in wijken gaan meten. De leefbaarheidsmonitor Lemon wordt ook gebruikt, maar is redelijk algemeen en geeft weinig inzicht in de effecten van individuele projecten. Casade is eveneens gestart met een onderzoek naar de wensen van bewoners op het vlak van wonen en wijkvoorzieningen. Andere partijen waren niet in staat – of niet bereid - om hier financieel aan bij te dragen.

#### *Bestuurlijke en organisatorische effecten*

Casade is van mening dat partners nog onvoldoende zicht hebben op de inverdieneffecten van samenwerken in wijkpunten voor de eigen organisatie.

*“Omdat men dat inzicht niet heeft houdt men veelal vast aan de huidige situatie”,* vindt een geïnterviewde. Een bestuurlijk effect van de wijkpunten is, dat de gemeente Loon op Zand ook meer wijkgericht wil werken en actiever kijkt naar samenwerking in de keten van wonen, welzijn en zorg.

## **Barrières en doorbraken**

### *Barrières van verschillende schaalniveaus*

Veel samenwerkingspartners zijn actief op een hoger schaalniveau dan Casade. Dat geldt vooral voor zorg- en welzijnsinstellingen. Wijkgericht werken vergt een andere manier van organiseren, dan wat voor deze partners – gezien hun omvang en oriëntatie – gebruikelijk is. Niet alle partijen hebben deze veranderingen doorgevoerd, of zijn hiertoe bereid. Uit een rondvraag van Twynstra Gudde onder de stakeholders bleek dat alleen de gemeente Waalwijk, Casade en de welzijnsorganisatie echt wijkgericht kunnen en willen werken. Anderen doen vooral mee omdat zij huisvesting voor hun organisatie nodig hebben. Voor veel organisaties is de wijk maar een heel klein deel van hun totale omzet. Om deze barrière te slechten, hebben de gemeente en Casade nu de trekkersrol op zich genomen bij nieuw te ontwikkelen wijkpunten.

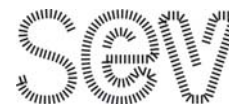
De gemeente en welzijnsorganisaties zijn ook daadwerkelijk meer wijkgericht gaan werken. Vanaf 2009 zijn deze partijen betrokken bij de wijkwerkplannen van Casade. Daardoor zijn deze plannen meer integraal geworden. De samenwerking met partners gaat ook beter op niveaus lager in de organisaties.

Casade ervaart dat niet alle partijen begrip hadden voor de complexe procesgang van de ontwikkeling van BaLaDe, of daar onvoldoende beeld bij hadden. *“Er werd een hoge mate van flexibiliteit van Casade, projectontwikkelaar Cofier en aannemer verwacht, zelfs in de afbouwfase van het gebouw”,* aldus een geïnterviewde. Doordat Casade de rol van aanjager, uitwerker en voorbereider oppakte, was er gaande het project een verschuiving in verhoudingen met andere partijen. Casade kreeg vooral de rol van verhuurder waarvan andere partijen iets moeten, en minder de maatschappelijke partner die meedenkt en ontwikkelt en zelf ook afnemer is.

*“Partijen geven prioriteit aan het eigenbelang”,* die opvatting komt sterk naar voren uit de interviews met vertegenwoordigers van Casade. *“Dit ondermijnt het onderling vertrouwen, de haalbaarheid van gezamenlijke voorzieningen en leidt tot financiële risico’s voor anderen, want niet aan iets meedoen, betekent direct hogere kosten voor anderen”,* aldus een geïnterviewde. Casade ziet het als een uitdaging om partners ‘binnen boord’ te houden en een minimale basis van gemeenschappelijkheid te behouden. Eveneens vond Casade de discussies tussen partijen vaak erg ‘kwalitatief’ van aard; er werd nauwelijks gebruik gemaakt van cijfermateriaal of data.

De partijen die in wijkpunt Pannenhoef samenwerken bleken nog onvoldoende kennis van elkaar te hebben (cultuur, organisatie, doelen) om die samenwerking te verdiepen. Door die kennis te vergroten kan in projecten beter worden samengewerkt. Uit het onderzoek dat voor het wijkpunt is uitgevoerd, blijkt dat organisatorische verwevenheid in het algemeen een succesfactor is voor samenwerking.

Een heel praktisch probleem was dat er voor wijkpunt Balade vooraf geen strategisch ICT/informatiemanagement concept is afgesproken. Partijen eisten allemaal hun eigen ICT-infrastructuur.



Dit leidt tot hogere beheers- en privacyrisico's ('spaghetti' van verbindingen, altijd voorzieningen in de patchkast, risico van 'derden' in de patchkast). De mogelijkheid om hierin gezamenlijke op te trekken wordt bemoeilijkt doordat niet alle partijen op één lijn zitten (dus ook letterlijk).

#### Organisatie

Een aantal organisatorische zaken gingen langzamer dan verwacht, zoals de beantwoording van de vraag wie binnen Casade verantwoordelijk was voor wat en hoeveel tijdsbeslag de bijbehorende taken met zich meebrengen. Met de nieuwe vestiging en de leerpunten vanuit de ontwikkeling van BaLaDe is dit aanzienlijk duidelijker geworden.

Er was eveneens een spanningsveld tussen de inzet van mensen voor de ontwikkeling van het wijkpunt en hun reguliere dagelijkse werkzaamheden. Het projectmatig werken aan de ontwikkeling heeft een ander karakter waardoor betrokken medewerkers soms het gevoel hadden dat veel 'ineens' en onder druk moest worden uitgevoerd.

#### Geleerde lessen

<p><b>Wat droeg niet bij aan wijkgericht werken?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maatschappelijke partners bleken niet in staat financieel bij te dragen aan de kosten van gemeenschappelijke voorzieningen of activiteiten, mede door gewijzigd overheidsbeleid.</li> <li>• Veel besluitvorming rond de wijkpunten moest noodgedwongen op bestuurlijk niveau plaatsvinden, omdat het middenmanagement van veel partners, naar de mening van Casade, over onvoldoende slagkracht, creativiteit en financieel inzicht bleek te beschikken om tot gezamenlijke oplossingen komen. Overigens vond Casade dat deze kwaliteiten ook niet altijd op bestuurlijk niveau aanwezig waren. De interne communicatie binnen samenwerkingspartners verliep niet altijd even soepel.</li> <li>• Partijen geven in de regel prioriteit aan het eigen belang, en zoeken niet altijd naar win-win situaties. Dit ondermijnt het onderlinge vertrouwen, de haalbaarheid van gezamenlijke voorzieningen en leidt tot financiële risico's van anderen (niet aan iets meedoen, betekent direct hogere kosten voor anderen). Overigens werd dit fenomeen versterkt door dat nieuwe medewerkers aan tafel kwamen die verantwoordelijk waren voor deelaspecten.</li> <li>• De verantwoordelijkheid voor de wijkpunten was aan het begin van het experiment nog onvoldoende duidelijk geregeld binnen Casade. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden behoefden verduidelijking. Datzelfde gold voor de opdrachtgevers- en opdrachtnemersrollen.</li> <li>• De complexiteiten en omvang van de ontwikkeling van wijkpunten wordt qua aard en omvang onderschat. Het zijn duidelijk geen reguliere woningbouwprojecten. Mede hierdoor is de oplevering en inrichting van wijkpunt BaLaDe vertraagd.</li> </ul>
<p><b>Wat droeg bij aan wijkgericht werken?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rondgangen langs wijkpunten geven partijen een beeld waaraan samen gewerkt wordt. Dat vergroot de tastbaarheid en het gevoel van gemeenschappelijkheid. Anderzijds leidt het 'zien' ook weer tot nieuwe inzichten en daarmee tot verzoeken tot aanpassing zoals ruil van gebruiksruimte in Wijkpunten.</li> <li>• Stevige discussies binnen het managementteam van Casade leidden tot meer duidelijkheid over de positionering van maatschappelijk vastgoed (onder andere de wijkpunten) binnen Casade en de verdeling van</li> </ul>

	<p>verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Plus de oprichting van een aparte vestiging Wijkpunten, die verantwoordelijk is voor het facilitair management van de wijkpunten en voor het onderhouden van de relaties met zakelijke klanten, zoals zorginstellingen.</p>
<p><b>Geleerde lessen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casade heeft een duidelijker beeld gekregen van de rol die zij het beste kan vervullen in het beheer van wijkpunten. Haar meerwaarde ligt duidelijk op het vlak van facilitair beheer, gericht op het maximaliseren van het maatschappelijk rendement. Het zichtbaar maken van dat rendement is lastig, maar een vraagstuk waar Casade aandacht aan besteedt.</li> <li>• Casade moet in overleg blijven met haar samenwerkingspartners en oppassen niet te snel te gaan. Om de communicatie rond de wijkpunten goed te laten verlopen is de functie van wijkpuntcoördinator van cruciaal belang.</li> <li>• Het is Casade duidelijk geworden dat niet alle samenwerkingspartners dezelfde wijkgerichte ambities hebben. Sommige zorgaanbieders verschuiven van een focus op wijken naar een oriëntatie op de individuele klant/cliënt en de efficiency van de organisatie. Een belangrijke drijvende kracht achter deze ontwikkeling is de quasi-marktwerking van gemeentelijke aanbestedingsrondes voor zorg en welzijnsdiensten.</li> <li>• Sommige partners willen simpelweg ruimte huren en zijn veelal niet bereid om te investeren in wijkpunten of gezamenlijke activiteiten in wijkpunten ook financieel te ondersteunen.</li> <li>• Casade verlegt, als gevolg van de houding van de partners, de focus meer naar de eigen doelstellingen in plaats van te focussen op win-winsituaties. Dit zorgt voor een meer traditionele rolverdeling waarbij Casade de verhuurder van het vastgoed is – de wijkpunten - en de zorg- en welzijnspartijen de huurders.</li> <li>• Casade intensiveert de samenwerking met de gemeente (die ook wijkgericht werkt) en extensiveert de samenwerking met andere partijen bij het ontwikkelen van het facility management van de wijkpunten.</li> <li>• Casade heeft door de ervaring van de afgelopen jaren en door de woningmarktcrisis een beter beeld gekregen van (de grenzen van) haar bijdrage aan de wijkpunten. Dit heeft geleid tot meer zakelijkheid in de samenwerking. Casade geeft duidelijker aan wat zij wel en wat zij niet doet. De rol van opdrachtnemer en opdrachtgever zijn duidelijker van elkaar gescheiden; afspraken tussen partijen worden schriftelijk vastgelegd. Partners hebben ook steeds meer vertrouwen gekregen in de capaciteit van Casade om deze facilitaire diensten te leveren.</li> <li>• Casade heeft ondervonden dat het gezamenlijk met alle betrokken partijen ontwikkelen en vaststellen van een pakket facilitaire diensten voor een wijkpunt een moeizaam en tijdrovend proces is. Daarom zal Casade bij nieuwe wijkpunten het dienstenpakket vooral bepalen in overleg met de gemeente. De betrokkenheid van de andere partijen zal minder zijn.</li> <li>• Naar aanleiding van het participatieproces rond het nieuwe ondernemingsplan in 2009 heeft Casade de indruk dat er bij belanghouders weinig wederkerigheid is en dat zij haar ondernemingsplan vooral op eigen kracht moet realiseren. Dit besef heeft bij Casade ook enigszins bevrijdend gewerkt; de corporatie moet en kan op veel punten haar eigen weg kiezen.</li> </ul>

### *Lessen voor nieuwe wijkpunten*

Het ontwikkelen van multifunctionele wijkpunten staat centraal in de buurtgerichte strategie van Casade. Dat is een nieuwe 'tak van sport' gebleken. Doelen, taken en bevoegdheden waren niet altijd duidelijk voor betrokken partijen.

Casade heeft die duidelijkheid willen verhogen door binnen haar organisatie een aparte afdeling wijkpunten op te richten. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het facilitair management van de wijkpunten en voor het onderhouden van de relaties met zakelijke klanten, zoals zorginstellingen.

De geleerde lessen van BaLaDe worden gebruikt voor een nieuw te ontwikkelen wijkpunt (Besoyen). Het basisprogramma met betrekking tot vastgoed, facilitaire dienstverlening en sociaal programma voor de wijkpunten wordt door Casade en gemeente opgesteld. Overige participanten kunnen meepraten over de 'plus' die zij gezamenlijk willen invullen. Dit leidt tot een meer overzichtelijke en efficiëntere overlegstructuur en tot heldere afspraken over wie de kosten draagt. Casade probeert vooraf zaken helder te regelen en vast te leggen (intentie-overeenkomst, samenwerkingsovereenkomst, realisatie-overeenkomst, huurovereenkomst, meer-/minderwerk)

Casade heeft rond de wijkpunten een meer zakelijke houding aangenomen. Daardoor is het duidelijker geworden 'waar Casade wel en niet van is'. Casade noemt zichzelf niet meer *wijkcorporatie*, maar een *wijkgerichte* corporatie. Er is een meer projectmatige aanpak. Ook heeft er een scherpere prioriteitstelling plaatsgevonden over wat op dag een van opening van een nieuw wijkpunt goed moet draaien, en wat later toegevoegd kan worden. Ook dit heeft te maken met het feit dat zowel bij Casade als bij andere organisaties mindere financiële middelen beschikbaar zijn.

De problemen op de woningmarkt zijn niet ongemerkt aan Casade voorbij gegaan. Dat geldt ook voor de partijen waarmee Casade samenwerkt. Dit heeft geleid tot meer zakelijkheid in de samenwerking. Casade geeft duidelijker aan wat zij wel en wat zij niet doet. De rol van opdrachtnemer en opdrachtgever zijn duidelijker van elkaar gescheiden; afspraken tussen partijen worden schriftelijk vastgelegd. Dit zorgt voor een meer traditionele rolverdeling, waarbij Casade de verhuurder van het vastgoed is – de wijkpunten- en de zorg- en welzijnspartijen de huurders.

De visie voor de toekomst over wat nu precies de effecten van het wijkpunt moeten worden, moet nog duidelijker worden. Er zijn grofweg twee varianten: een minimale variant waarin uiteindelijk alleen het gebouw gezamenlijk is en een variant waarbinnen het wijkpunt uiteindelijk nieuwe concepten voor diensten op het gebied van wonen, werken, leren, zorg en welzijn ontwikkeld kunnen worden. De laatste variant is op papier uitgewerkt, maar in de dagelijkse praktijk blijkt dit lastig te realiseren. Duidelijk is wel dat wijkpunten voor Casade een belangrijk onderdeel van wijkgericht werken zal blijven en de organisatie blijft investeren in de ontwikkeling van het wijkpunt-concept en van haar eigen organisatie.





### 3. REFLECTEREN & LEREN

#### 3.1 Conclusies

De deelnemende corporaties hebben een veelheid aan activiteiten en projecten ondernomen om hun buurtgerichtheid te versterken. Drie thema's keren terug: aanpassen van de organisatie, betrekken van bewoners en andere belanghouders en (daarmee samenhangend) het bouwen van samenwerkingsverbanden. We vatten de geleerde lessen, de factoren die buurtgericht werken en de factoren die het juist lastig maakten per thema op een rij.

Tabel 3.1 Organisatieverandering

<b>Geleerde lessen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het duurt altijd langer dan je denkt. Organisatiestructuren en bedrijfsstrategieën zijn gemakkelijker te veranderen van bedrijfsculturen.</li> <li>• Het verankeren van buurtgericht werken in de organisatie is veel moeilijker dan het uitvoeren van losse projecten.</li> <li>• De verbinding tussen de beleidscyclus van de corporatie en het betrekken van bewoners en lokale belanghouders verdient extra aandacht.</li> <li>• Het organisatiebelang en het strategisch beleid kunnen botsen met wensen van de buurt. Buurtgericht werken op de agenda houden is daarom van cruciaal belang.</li> <li>• Fundamentele verandering richting burgergericht werken is niet makkelijk, maar zeker mogelijk.</li> <li>• Buurtgericht werken vergt een verandering van de organisatiestructuur. Meestal moeten functioneel georganiseerde afdelingen worden vervangen door (of aangevuld met) meer geografisch (op wijken en buurten) georiënteerde teams.</li> <li>• Nieuwe functionele teams kunnen gebruikt worden om kennis en ervaring op het vlak van buurtgericht werken te consolideren, bijvoorbeeld op het gebied van bewonersparticipatie, beheer van maatschappelijk vastgoed en management informatiesystemen die in staat zijn om buurtgericht werken te ondersteunen.</li> </ul>
<b>Wat hielp buurtgericht werken?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een focus op buurtgericht werken kan dienen als ankerpunt bij ingrijpende organisatieveranderingen.</li> <li>• De bereidheid van de corporatie om te werken met informele organisatievormen, zoals wijkteams.</li> <li>• Durf te kiezen: niet alle medewerkers hoeven aanwezig te zijn bij alle gebiedsgerichte overleggen over een buurt of wijk.</li> </ul>
<b>Wat hielp niet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buurtgericht werken kan op gespannen voet staan met de in veel corporaties gevolgde behoefte tot eenduidig werken en het vergroten van efficiency door schaalvergroting en standaardisatie.</li> <li>• Functionele afdelingen (en hun managers) zijn niet altijd bereid om bevoegdheden af te staan aan gebiedsgerichte teams.</li> <li>• Woningcorporaties worden nog vaak vereenzelvigd met gemeenten, waardoor verantwoordelijkheden ten onrechte bij corporaties worden neergelegd (b.v. ten aanzien van het beheer van openbare ruimte en wijkvoorzieningen).</li> <li>• De economische crisis en de problemen op de woningmarkt hebben een negatieve invloed op buurtgericht werken omdat er minder middelen uit verkoop van nieuwe en bestaande woningen beschikbaar zijn. Investerings in wijkgerichte activiteiten en maatschappelijk vastgoed in buurten worden</li> </ul>

	<p>toch vaak uit deze inkomstenbronnen bekostigd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het draagvlak voor buurtgericht werken is niet op alle niveaus en afdelingen van de corporatie even sterk ontwikkeld (denk hierbij bijvoorbeeld aan verschillen tussen front-office en back-office medewerkers).</li> <li>• Verandering heeft tijd nodig (bijvoorbeeld voor het trainen van medewerkers en het bouwen aan vertrouwen).</li> </ul>
--	--

Tabel 3.2 Betrokkenheid belanghouders

<b>Geleerde lessen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ga de straat op, verhoog je zichtbaarheid (bijvoorbeeld in de vorm van huismeesters met een ruim mandaat).</li> <li>• Traditionele participatievormen worden niet altijd gewaardeerd door bewoners. Wees daarom flexibel. Zorg ervoor dat participatievormen in tijdsbesteding en onderwerp aansluiten bij de wensen van bewoners.</li> <li>• Zoek ook naar het juiste participatieniveau. Dwing bewoners niet mee te denken op een schaal- en/of abstractieniveau dat niet bij hen past.</li> <li>• Gebruik een afbakening van een wijk/buurt die past bij de beleving van bewoners, geen administratieve definitie die alleen het belang van de corporatie en/of gemeente dient.</li> <li>• Onderneem als corporaties altijd actie als bewoners(organisaties) een probleem aankaarten, ook (of juist) als het kleine dingen betreft. Dat laat zien dat je verbonden bent met de buurt en versterkt het vertrouwen.</li> <li>• Wees bereid om risico's te nemen.</li> </ul>
<b>Wat hielp buurtgericht werken?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibele participatievormen die geen keurslijf vormen voor bewoners of corporatie.</li> <li>• Innovatieve communicatievormen (zoals Facebook en Twitter) vergroten de mogelijkheden om groepen te bereiken die met traditionele vormen moeilijker te activeren zijn (bijvoorbeeld jongeren).</li> <li>• Bereidheid om taken/verantwoordelijkheden aan bewoners over te dragen.</li> <li>• Verminderde complexiteit en tijdsbeslag van participatievormen. Niet alle bewoners hoeven of willen bij alles betrokken worden.</li> </ul>
<b>Wat hielp niet?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sommige corporaties moesten eerst het vertrouwen van bewoners terugwinnen vanwege minder geslaagde acties in het verleden.</li> <li>• Er kan een overdaad aan participatie en overleg ontstaan, met een tijdsbeslag dat op termijn door corporaties, bewoners en belanghouders niet is vol te houden.</li> <li>• Sommige corporaties versmallen de betrokkenheid van bewoners tot het geven van – vrijblijvend - advies, zonder serieuze en aantoonbare invloed op de beleidsvorming.</li> <li>• Vaak zijn bewoners niet geïnteresseerd om te participeren, of ontberen zij de daarvoor noodzakelijke vaardigheden.</li> <li>• Het ontbreken van sterke bewonersvertegenwoordigers.</li> <li>• Traditionele, niet door bewoners gewaardeerde, participatievormen.</li> </ul>

Tabel 3.3 Samenwerkingsverbanden

<b>Geleerde lessen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Woningcorporaties en lokale belanghouders (zoals gemeente, scholen, welzijnswerk) hebben elkaar nodig bij het buurtgericht werken.</li> <li>• Het ontwikkelen en plannen van wijkinitiatieven vraagt om een combinatie van luisteren én leiderschap om te komen tot door partijen gedragen oplossingen.</li> <li>• Zowel het gebrek aan toekomstvisie, als een partner die te snel wil en zijn/haar visie nog niet heeft gedeeld, kunnen de samenwerking hinderen.</li> <li>• Woningcorporaties kunnen het niet alleen. Democratische verankering (en dus afstemming met de gemeente en de gemeenteraad) is nodig voor ingrijpende veranderingen in een wijk.</li> </ul>
------------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Als partners geen informatie delen, zullen zij dat hoogstwaarschijnlijk ook niet met de kosten doen.</li> <li>• Gebruik van de Effectenarena in gezamenlijke besluitvormingsprocessen kan helpen om de verwachte effecten te verduidelijken, de argumenten te bespreken en te toetsen en een verband leggen tussen acties en verwachte outcomes ('theories of change').</li> <li>• Woningcorporaties kunnen het beste doen waar ze goed in zijn en samenwerkingsverbanden aangaan voor de andere vaardigheden die voor wijkgericht werken nodig zijn.</li> </ul>
<b>Wat hielp buurtgericht werken?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecteren van je partners. Zijn ook zij bereid en in staat om buurtgericht te werken? Niet alle partijen zien een buurt als relevant schaalniveau. Steeds meer organisaties richten zich op individuen of op een schaalniveau dat veel groter is dan een buurt.</li> <li>• Erkennen dat samenwerkingsverbanden met gemeente en andere lokale partijen nodig zijn voor een effectief woning- en buurtbeheer.</li> <li>• Investeren in samenwerkingverbanden door niet alleen aandacht te besteden aan gezamenlijke acties, maar ook aan de – vaak minder expliciete – achterliggende visies, verwachtingen en veronderstellingen van samenwerkingspartners.</li> </ul>
<b>Wat hielp niet?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onvoldoende tijdige en open communicatie tussen samenwerkingspartners over financiële bijdragen aan wijkinvesteringen.</li> <li>• Onvoldoende delen van visie en veronderstellingen in een vroeg stadium van de samenwerking.</li> <li>• De complexiteit van samenwerking, besluitvorming en communicatie rond wijkinvesteringen leidde tot vertragingen en uitkomsten die achterbleven bij het gewenste resultaat.</li> </ul>

### De Engelse en Nederlandse deelnemers vergeleken

Zowel de Engelse als de Nederlandse corporaties hebben aandacht besteed aan het organisatorisch verankeren van buurtgericht werken. In beide landen bleek het combineren van een dergelijke lokale focus niet altijd even makkelijk in een grote organisatie. Er zijn ook verschillen. De Engelse corporaties zien buurtgerichte corporatie vooral als een sociaal vraagstuk, gericht op empowerment en sociaal-economische ontwikkeling van bewoners. De Nederlandse corporaties hebben een sterkere vastgoedoriëntatie, waarbij ook de leefbaarheid van de buurt nadrukkelijk een rol speelt. In partners uit beide landen is het betrekken van bewoners en andere lokale belanghouders een belangrijk onderdeel van buurtgericht werken. Bij de Engelse deelnemers leek het betrekken van bewoners meer in de genen te zijn verankerd. Nederlandse corporaties lijken daar meer moeite mee te hebben. Zij benaderen het meer als een vraagstuk dan als een samenwerking tussen professionals. In het Verenigd Koninkrijk heeft governance meer het karakter van 'community-governance'. Huurders worden meer bij besluitvorming betrokken, voor een deel wordt dit ook afgedwongen door overheidsregulering en voorwaarden die zijn verbonden aan overheidssubsidies.

### 3.2. Externe reflecties

Het experiment Buurtgerichte Corporaties is ondersteund door de SEV en de Engelse Housing Associations Charitable Trust (HACT).

Vertegenwoordigers van beide organisaties hebben over de schouders van de deelnemende corporaties en de onderzoekers meegekeken. Zij waren aanwezig bij de twee workshopsessies. Hun reflecties op het project hebben wij in dit hoofdstuk opgenomen. We beginnen bij de reflectie van Paul Doevendans, die ten tijde van het experiment programmaregisseur bij de SEV was. De tweede (Engelstalige) reflectie is geschreven door Chris Wadhams. Hij is verbonden aan HACT en heeft bijgedragen aan veel onderzoek naar buurtgericht werken van Britse housing associations.

### **3.2.1 Reflectie van Paul Doevendans, SEV**

#### **Leren in het experiment**

- Leren op dit thema was bij de meeste deelnemers al gestart en ging gewoon door.
- Leren door te doen (learning by action/doing) vindt vooral lokaal in de eigen context en in buurt- en/of organisatieprojecten in de eigen gemeente plaats.
- In het experiment is in de vorm van tweedaagse bijeenkomsten ook 'learning by reflection' mogelijk geweest, alsmede in de workshops over de outcome-arena.
- De tussentijdse leermogelijkheden in de 'leergemeenschap learning with each other' (door dagboeken, LinkedIn e.d.) zijn weinig benut.
- Een bijzonder leermoment is geweest de toepassing van de effectenarena op het concept van de buurtcorporatie.
- Het leren van de deelnemers is door het project gestimuleerd; deelnemers hebben niet alleen succesverhalen maar ook hun bedenkingen en 'falen' ingebracht.
- Er zijn ook gezamenlijke lessen getrokken in de periferie van het project, door te kijken naar gemeenschappelijke ontwikkelingen in institutionele context e.d..
- Leren wordt gehinderd door de taal; Nederlandse deelnemers verliezen vermogen van nuance en discussie.
- Vraag is of de inspiratie die het internationale karakter oplevert opweegt tegenover de beperkingen die het leren heeft vanwege verschillende contexten, de taalbarrière en de verschillende ambities en ontwikkelstadia. Op het concept van de buurtcorporatie geven de Engelse corporaties opmerkelijk de grootste 'gap' aan tussen werkelijkheid en ambitie, terwijl juist zij bijna van nature dichterbij het 'ideaal' lijken te staan.
- Verder had het leren mogelijk versterkt kunnen worden door:
  - eenzelfde notie van buurt, buurtgerichtheid en buurtcorporatie;
  - sterker betrekken van stakeholders/bewoners in de ontwikkeling; dat had het mogelijk verplichtender gemaakt en had ook dichterbij het concept zelf gestaan;
  - sterker vasthouden aan het model van (organisatie)ontwikkeling;
  - systematisering van het leren met een leermatrix (heldere leerdoelen per corporatie en voor het geheel), scherpe thema's en een routekaart van leren en ontwikkelen (bijv. hoe 'competing logics' te overwinnen);
  - verbinding van corporaties met vergelijkbare ontwikkelstadia, ambities
- Al met al is er onmiskenbaar geleerd in het project en is ook het lokaal leren gestimuleerd en geïnspireerd door deelname in het experiment en dat bovendien met bescheiden inspanningen. Een behoorlijk leerrendement dat in een eventueel vervolg van het project hoger kan/moet liggen.



- Een kritische vraag die hier gesteld kan worden is of niet-deelnemers (de rest van het land) ook lessen kan trekken uit het experiment, de legitimatie van de betrokkenheid van de SEV. Mijns inziens moeten we die nog goed uitwerken, want ze zijn er zeker wel. We hebben ze nog te weinig en onvoldoende overzichtelijk in kaart gebracht.
- Tenslotte: de deelnemende corporaties hebben het mijns inziens met elkaar wel leuk gehad en de moeite waard gevonden!

### **Een buurtgerichte corporatie (worden)**

- Wat is een buurtgerichte corporatie? En waar zie je dat aan? Aan de taken en rollen, zo ja hoe? Aan de intenties en doelen? Of aan de organisatie en werkwijzen? Aan de activiteiten, output? Aan de relaties/verbinding met 'de buurt' en de actoren (bewoners, partners, e.a.)? Of aan de prestaties, voor individu en/of collectief? En, daarbij steeds, hoe zie ik het dan?
- Is een buurtcorporatie voor, met, van, in, door de buurt? Is de buurt het middel, het aangrijpingspunt of het doel?
- Hoe ziet het traject van het worden van een buurtcorporatie eruit? Is er een logisch stappenplan denkbaar? Een organisatieontwikkelmodel? Mijn suggestie: uitwerken en toepassen van 'buurtrelatiemanagement' (zie klant- en maatschappijrelatiemanagement).
- Nieuwe inzichten hebben van doen met:
  - werken in wijk-/buurteams: is succesvol;
  - formuleren van outcomes: is lastig maar is de moeite waard en belangrijk;
  - niet voor iedere bewoner is buurtgerichtheid wenselijk (er zijn ook bewoners die de corporatie liever niet als buur zien);
  - werken met partners is belangrijk; geef daarbij aan wat je wel/niet doet;
  - in projecten werken met bewoners en partners lukt in het algemeen wel; maar dit structureel doen en daarin de organisatie meenemen is lastig;
  - engelse corporaties zien het concept van NHA meer als een sociaal vraagstuk, met name gericht op empowerment en sociaal-economische ontwikkeling van bewoners. Nederlandse corporaties hebben een sterkere vastgoedoriëntatie, waarbij ook het collectief van 'leefbaarheid van de buurt en wijk' nadrukkelijk speelt;
  - een verschil is veelal ook de schaal, van zowel de corporaties als van buurten of wijken;
  - sterker betrekken van bewoners en 'de gemeenschap' is essentieel; de Engelse deelnemers zijn daar historisch veel meer op gericht. Nederlandse corporaties lijken het vraagstuk veel meer te beschouwen als iets van professioneel partnership of van governance van de organisatie (in het Verenigd Koninkrijk heeft governance op dit thema veel meer het karakter van 'community-governance' en 'resident-involvement' (is bovendien meer dan betrokkenheid van huurders);
  - ik heb sterk de indruk dat met name Nederlandse corporaties zich de vraag stellen of een verregaande invloed van bewoners altijd wel zo goed is: Er komt vaak niet veel uit, de betrokkenheid is moeizaam, ze kijken vooral naar eigen belang (in plaats van volkshuisvestelijk belang), de professionaliteit/kennis is gering, enzovoorts. Willen Nederlandse corporaties het wel echt, geloven ze er echt in, is het wel altijd beter?

### **Toekomst van deze ontwikkeling en het project**

- *Sociaal-economische en institutionele contexten.* Er zijn positieve en negatieve krachten in de sociaal-economische en institutionele contexten gaande die op deze ontwikkeling verschillend inwerken. Enerzijds hebben corporaties door de economische situatie minder oog en geld voor deze ontwikkeling, anderzijds vraagt dit juist om meer inzet van 'sociaal kapitaal'. Er is een ontwikkeling gaande van minder markt en meer staat (op het systeem), maar tegelijk ook sterkere trekkrachten richting gemeenschappen. De verbinding van middenveld (professionele derde sector) met gemeenschappen (informele vierde sector) - in 'civil society' - lijkt daarom kansrijk. Er is ook een ontwikkeling gaande richting 'kerntaken' en 'basics', maar bij een blijvende brede maatschappelijke oriëntatie vraagt dit juist om sterk partnerschap. Kortom, mijns inziens op kortere termijn risico's, maar op iets langere termijn gezien juist kansen. Hebben we die lange termijn?
- *Organisatieconcepten.* Qua organisatieconcept lijken coöperatieven van bewoners en/of middenveldorganisaties interessant, naast interne concepten van wijkoriëntatie en externe concepten van buurtondernemingen e.d. Kortom, de buurtcorporatie in de hoedanigheid van een 'buurtorganisatie en/of buurtcoöperatief'.
- *Niet voor iedereen.* Niet voor alle corporaties en in alle buurten en voor alle bewoners en bij alle contexten is 'de buurtcorporatie' het beste alternatief. Variëren in relaties.
- *Vervolg.* Bij een eventueel vervolg van het project is een aantal zaken m.i. aan de orde:
  - een accentverschuiving (relatief) van een onderzoeksprogramma naar een organisatieontwikkelingsprogramma, iets meer 'guided learning and development';
  - duidelijke leerthema's benoemen, zoals:
    - o resident- and community involvement; verbinding 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> sector;
    - o new partnerships: van professionele partijen en/of met bewoners, zoals coöperatieven en buurtorganisaties;
    - o sturen op outcomes en sociale- en economische outcomes, en investeerders en incasseerders verbinden;
    - o organisatieontwikkeling: overwinnen competing logics en van 'buurtvriendelijk naar buurtpartner' (bijvoorbeeld een model van buurtrelatiemanagement, naar analogie van klant- en maatschappijrelatiemanagement kan hier veel inspiratie en houvast kan bieden);
    - o benutten nieuwe en sociale media om mensen te betrekken.

### **3.2.2 Reflectie Chris Wadhams, Housing Associations Charitable Trust (HACT) (Engelstalig)**

Voor de Engelse corporaties werd voor het experiment Buurtgerichte corporaties het motto "Close Neighbours" gebruikt. Deze naam is ook terug te vinden in de reflectie van Chris Wadhams.

*Summary of key points from the workshop held in Rotterdam: March 10<sup>th</sup> – 11<sup>th</sup>2010*

*Close Neighbours to whom?* Much of the discussion centred around an interpretation of "Close Neighbours" as being mainly about how to engage more closely with and empower the tenants of the organisations. But close neighbours can mean more than that.



It can mean involvement of residents in the neighbourhood, whatever their tenure – tenants or owners. Woonbron aims to “concentrate on the further development of this area-orientated approach with our district teams”. Woonbron aims to include their “external partners” in their neighbourhood initiatives. And at the far end of the spectrum, Casade aims to complete five Community Support Centres by 2014. The Centre at BaLaDe, nearing full completion, has housing connected to care, education, enterprise and welfare in one building. So close neighbours can be defined as being close to tenants, being close to all residents, being close to partners in the voluntary/community sectors and being close to major service providers. The English housing associations might think of these links as a constituting support for a “community anchor”. But the English experience in partnerships between themselves as housing organisations and such community anchors is still relatively new. Where this happens within one building, a concept that Casade are pioneering, it takes current practice well beyond the English experience. Certainly none has come anywhere near the Dutch example of Casade’s Community Support Centres or Woonbron’s buying the SS Rotterdam, a famous luxury liner. In conclusion on this issue, it may be that the seven participants are comfortable with the ascending nature of “close neighbourliness” as described above. Conversely, as it’s also broadly accepted that close neighbours can be expanded to be close to a range of partner organisations or service providers in a particular neighbourhood, greater emphasis could be paid to this wider aspect in the final months of the programme.

*Organisational culture changes.* The workshop highlighted the possibility that following the path of the close neighbour may require a review of, and possibly changes in the culture of the organisations involved. The project has already demonstrated that this can create significant tensions that it appears may need the consistent support of senior Managers, Chief Officers or the Management Board to resolve. Managers in the middle of change need to be reassured that working as a close neighbour will lead to greater satisfaction in the job even if it increases its complexity.

*Connections.* As reported above, being a close neighbour may mean seeking broader outcomes in connecting housing with other main services. This may not commend itself to local and national Government in Holland, where the Department of Housing fears that money for housing might dribble away in these close neighbour adventures. The national Government has legislated to restrict the extent to which housing associations can explore other experimental initiatives. In England the position is, at least in theory, more accommodating. Government has sought to encourage resident-led community organisations in their work and in their attempts to develop a strong asset base. Partnerships with housing organisations are being encouraged as one way to achieve a baseline of activity in the third sector as part of the move to devolve more responsibility to the community level.

*Everybody’s friend.* Achieving excellence in your chosen neighbourhood is difficult, trying to achieve excellence in every neighbourhood is impossible. So it’s a matter of making sure that action programmes are sensible and achievable and avoiding situations where the organisation is over stretched, either working in too many areas or undertaking too many projects at once. The service to residents will fall short. A poor landlord cannot be a close neighbour.

*Organisational structures.* In line with organisational culture, becoming a close neighbour needs the right structures.

Neighbourhood teams were being established to make community connections, with examples given of an efficient and skilled core service that sought to deal with 85% of enquiries and problems first time. This left room for specialists to tackle the more complicated 15% of cases and room, too, for the neighbourhood teams to get out on the patch. It was recognised that this more open way of working needed community development skills in some cases. Whilst building partnerships with experts in other voluntary organisations was one good way forward, finances meant that some community development would stay “in house” and staff needed the right training to develop the right skills.

*Working with local and central Government.* Where the local municipality has staff with ideas and energy, good working relationships can be developed. But, as already noted, the Dutch Department of Housing remains suspicious. In England, the quality and vision of local officers and Councillors can be limited. Trafford Housing Trust had already experienced the frustrations that arise when the local Authority appears uninterested and uncommitted to partnership working, despite this weakness being noted by the Inspectorate at the Audit Commission with the Council being given a warning “red flag” to signify an urgent need for improvement.

*Power to the people and their associations.* Empowerment is a common theme in all the workshop sessions. Empowerment can involve individuals, building confidence and capacity. And it can involve organisations, similarly building their capacity.

*Working with the poorest.* Whilst mixed neighbourhoods contain both owners and renters, the Dutch Government has insisted that 90% of lettings must be allocated to the 43% of the population who live on below average incomes. In England, some efforts have been made to develop mixed tenure neighbourhoods by requiring private developments to include some social rented housing as a condition of planning permission. But these efforts have not generally been successful, with the social housing placed in the least attractive parts of the development.

*Public image.* In both Holland and England, it’s important to avoid situations that prevent housing organisations from demonstrating a good image to the public.

*Managing our neighbourhoods.* In both Holland and England, the tendency has been to limit active neighbourhood management to the poorer neighbourhoods. Heindijk is an example of a scheme aimed at better management of the area after problems had arisen. In England, the experiments in local management have been targeted on poorer neighbourhoods. But, in principle at least, neighbourhood management is intended to be applicable everywhere. Some neighbourhoods require regeneration and renewal, but all neighbourhoods require good governance.

*Social return and the business case.* Jochum’s contribution stressed the importance of trying to quantify savings that might accrue from better and more local neighbourhood action. Where communities acted to prevent difficulties arising their action saved money. The efforts to measure the social return on investment (SROI) are complex but, if close neighbours are to thrive, there should be a sound business case to convince the decision makers and strategists that the approach makes financial sense.





*Innovation.* Close neighbours should be looking to be ahead of the game in being alert to innovation. Clapham Home's interest in experiments in new technology and ICT is an example of such interest.

*The power of partnerships.* Partnerships themselves can grow. From the first moves towards close neighbours, co-production offers the opportunity for residents not just to be consulted but to be empowered by taking an increasing role in project design at the earliest stage. Co-location explores the potential of partners seeking to share buildings and common functions, cutting down on bureaucracy and improving communications simply by close proximity. Close neighbours can find advantage in living together.

*Together for Communities.* This is a Government funded experiment in England that will gather information on twenty-five existing partnerships between community organisations and housing organisations, as two significant social enterprises operating together in one neighbourhood. Hitherto, both parties have seen themselves as competitors, but some have more recently realised the benefits of collaboration. The study will explore why these partnerships were formed, what successes and difficulties they have had and what plans they have for the next year. For the English housing organisations, this is a welcome first step in recognising the importance of close neighbours. Once the project begins and some information exchanges are set up, there will be opportunity to tell a wider group of English housing organisations about the situation in Holland and the work of Woonbron and Casade.





## 4. RESEARCH SUMMARY (ENGLISH)

### 4.1 Introduction

Effective neighbourhood working is a key requirement for housing associations in England and the Netherlands, yet this is often hampered by conflicting institutional logics of scale and localism. Housing associations are often considered to be ideally placed to facilitate such change and have a business interest in doing so, but to do so they need to establish legitimacy and trust, and to build effective partnerships with residents, government agencies and other third sector organisations based in these neighbourhoods. In the next chapters we reflect on a two-year action research project following eight housing associations (four in England and four in The Netherlands) in their quest to balance organisational strength with community anchorage to increase their neighbourhood focus. We track progress and learning from these case studies in the project in which the key themes for activities have focused on community empowerment, organisational change and partnership working. It summarises learning points, barriers and enablers in relation to these three themes, assesses the value of the learning tools used in the programme and concludes by discussing the wider implications of the programme in relation to values and community focus, relations with state and market and the ability to 'keep on keeping on' in a time of austerity.

### 4.2 Background

Effective neighbourhood working is a key requirement for housing associations in England and the Netherlands, yet this is often hampered by conflicting institutional logics of scale and localism (Van Bortel et al., 2010). The Close Neighbours (abbreviated to CN throughout this paper) collaboration between Dutch and English universities, housing associations and innovation agencies attempted to break through these logics by constructing and enacting the concept of a 'CN housing association'. Ten plain language characteristics (see van Bortel et al 2007, 2009 for details) provided a reference point for eight housing associations to implement two-year programmes of organisational change with tangible outcomes for specific neighbourhoods. Associations were supported to explore the theories of change underlying their actions and to collaborate with other actors to generate outcomes for neighbourhoods and individuals. Reflective learning from the project indicates the importance of three key dimensions: community engagement, organisational change and effective partnerships and the wider context in which neighbourhood focused strategies must operate. CN has been a multi-level collaboration between Dutch and English Universities (two partners), housing associations (eight partners initially) and 'ideas partners' in Dutch and English sector 'thought leadership' bodies (two partners). It has generated a range of outputs, including individual case study reports, national presentations and summaries and interim reports presented at the ENHR conferences in 2009 and 2010 (Van Bortel et al., 2009 and 2010), which detailed the origins and experiences of the housing organisation partners who agreed to help test the ideas set out in our essay 'Close neighbours, not distant friends' (van Bortel et al.,

2007) which set out ten CN characteristics whereby housing associations could combine the logics of scale and accountability to work effectively at neighbourhood level.

Central research questions of the project were - *'How do housing associations organise for a neighbourhood focused approach? What kinds of barriers were encountered during the implementation of organisational change to combine scale with a neighbourhood focus; how were these difficulties tackled and what enabling factors were used to make progress? What has been learned by staff, residents and partners of CN associations as they have tried to increase neighbourhood focus?'*

This chapter summarises some of the key learning that this project has generated beginning in section two with brief summaries of each partner, the projects they attempted as part of CN and the knowledge they have gained. Section three then takes a thematic approach summarising key learning in relation to the three critical dimensions of these projects: community engagement, organisational change and partnership working. In each case we recount the barriers and enablers the partners identified. Section four turns to the research and learning framework adopted across the CN project and reviews the role played by project champions in keeping diaries to record critical incidents and barriers and enablers, communication tools, the outcomes matrix tool and neighbourhood focus surveys. The results of the latter are summarised in section five. In conclusion, section six relates the project learning back to the context and contingencies faced by the projects.

### 4.3 Partners and Knowledge gained

This section briefly summarises each CN project and the main knowledge gained. This draws on full case study reports agreed with each partner and shared in the final workshop and subsequent circulated reports. The tables and text below are necessarily selective of a much wider action learning process.

#### England

##### a. Clapham Park Homes

Clapham Park Homes is a community-based housing association operating within the London Borough of Lambeth and is part of the Metropolitan Housing Partnership. It was established in April 2006 to take transfer of 2,000 Borough Council properties within the Clapham Park Estate in order to deliver the estate master plan - a complex programme of physical, social and economic regeneration.

CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Block Champions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resident volunteers act as point of contact between their block and the landlord.</li> </ul> <p><b>Client Information System</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pools community information to enable community workers to improve service.</li> </ul>	<p><b>Community Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Need to be clearer, 'can't be everything to everyone'</li> <li>• Communication is crucial to building trust.</li> <li>• Delivery offers opportunity to reinvigorate relationship with community.</li> </ul>



CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Resident Involvement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Residents Panel forum to consult with tenants and leaseholders; local TRAs and leaseholder associations.</li> </ul> <p><b>Socio-economic regeneration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Employment and Training Programmes – new build on estate, local partnerships.</li> </ul>	<p><b>Resident Involvement &amp; Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Block champions provide innovative opportunity to connect with community.</li> <li>Area based consultation builds relationships and trust.</li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Residents continue to associate CPH with the council</li> <li>Flexibility has been required to cope with economic downturn.</li> <li>Physical aspects of regeneration may have preoccupied the organisation at the expense of day-to-day service delivery.</li> <li>Communication with the parent has improved, and the relationship is value-adding.</li> </ul>

*b. Golding Homes (formerly Maidstone Housing Trust)*

Golding Homes is a housing association in southeast England that formed as a result of a transfer of the entire housing stock and related assets of Maidstone Borough Council in February 2004. At transfer, Golding Homes made commitments to substantial investment in the entire stock of approximately 6,300 rented and 400 leasehold homes, as well as to undertake extensive regeneration activities on the Parkwood and Coombe Farm housing estates.

CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Youth engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>New community centre on Coombe Farm estate and provision of youth-identified activities.</li> </ul> <p><b>More effective resident involvement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Movement away from residents associations to a Customer Sounding Board.</li> <li>Delivering intensive ‘on the ground’ estate management.</li> </ul> <p><b>Partnership through health</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatives to encourage and support healthy living amongst local residents.</li> </ul> <p><b>Partnerships through education</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Initiatives to address disadvantage and low morale through training and education initiatives.</li> </ul>	<p><b>Community Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Need to balance organisational growth with retention of local focus.</li> </ul> <p><b>Resident Involvement &amp; Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resident involvement structures need to be flexible allowing residents to ‘dip in and out’ in ways that suits them.</li> <li>Strong and effective community leaders are key to successful engagement.</li> </ul> <p><b>Partnership Working</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Effective partnerships lead to greater impact.</li> <li>Securing buy-in and long term commitment from partnering organisations from the start is vital to success.</li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Core values and beliefs more important than structures and budgets.</li> </ul>

c. *Trafford Housing Trust*

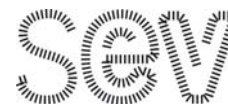
Trafford Housing Trust (THT), located in South Manchester in the borough of Trafford, was created in 2005 by a stock transfer from the Council and manages 10,000 properties. THT has a well-developed community regeneration strategy and has received national recognition for its work in engaging younger residents in meeting their own needs. THT strives “to be at the heart of neighbourhoods”, a central component of its mission.

CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Develop joint plans with communities and partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A collaborative planning project in the Sale Moor community.</li> </ul> <p><b>Customer Involvement in estate-based services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resident managed grounds maintenance contracts.</li> <li>• Neighbourhood service access points co-managed by local residents.</li> </ul> <p><b>A new approach to engaging residents and partners</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creation of a Community Web linking up neighbourhood and borough wide partners. Facilitated by a Community Partnership Team leading on ‘doing’, ‘enabling’ and ‘partnering’ initiatives.</li> </ul>	<p><b>Community Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local mean local - a neighbourhood presence is important to build relationships and trust.</li> </ul> <p><b>Resident Involvement &amp; Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowering residents can be risky but can be of great success.</li> </ul> <p><b>Partnership Working</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Housing associations are not the only CN required.</li> <li>• Find balance between estate management responsibilities and partnering for service delivery - humility and recognition of appropriate level of response necessary.</li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Measuring change and outcomes are difficult.</li> <li>• A neighbourhood-focused approach is crucial to the housing association’s mission.</li> </ul>

d. *Yorkshire Housing Group*

The Yorkshire Housing Group (YHG) is a family of housing organisations with different origins, including stock transfer and ‘traditional’ housing associations that have come together to form the YHG, providing 16,300 homes for over 40,000 people. Affordable rented homes are their core business but YHG also has low cost ownership schemes and provide support to homeowners who are elderly, disabled or vulnerable.

CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Original proposal to</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor effectiveness of Generic Area Teams.</li> <li>• Monitor effectiveness of Operational Committees.</li> <li>• Development of Local Area Strategies.</li> </ul> <p><i>ORIGINAL PROGRAMME HALTED DUE TO CHANGE IN LEADERSHIP.</i></p>	<p><b>The CN programme had come at the right time to influence a wider reorganisation review.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provided space for neighbourhood ideas to be discussed.</li> <li>• Framework for resident and staff consultation on changes.</li> </ul>



CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Change in activity</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CN principles explored with staff and residents in a neighbourhood focus and housing services review.</li> <li>• Restructuring of Housing Services Department to become more focused on neighbourhoods (as opposed to areas or regions).</li> <li>• Creation of Specialist Neighbourhood Officers.</li> <li>• Development of neighbourhood plans.</li> <li>• Initiate programme of proactive visits to all residents.</li> <li>• Neighbourhood Officers to take lead on tenant involvement and antisocial behaviour.</li> </ul>	<p><b>Challenging questions raised</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How much influence has the CN programme had on wider organisational changes - the extent to which Yorkshire Housing can achieve local accountability?</li> <li>• How will local neighbourhood relationships interact with corporate governance?</li> <li>• How neighbourhood focused will the functional divisions and corporate services become?</li> </ul>

## The Netherlands

### a. Casade, Waalwijk

Casade is a housing association with more than 8.000 properties in the South of the Netherlands (Loon op Zand and Waalwijk). Casade wants to do more than letting of dwellings alone. A strong neighbourhood focus combining housing with care and social services is an important element of Casade's strategy. The housing association also takes care and welfare into account.

The central aim is that the activities of the housing association should lead to a better social climate. Casade collaborates with other organisations to achieve this aim.

CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Community Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The development of multifunctional neighbourhood hubs combining housing with schools, libraries, childcare and social services providers.</li> <li>• Casade wants to use neighbourhood hubs to facilitate collaboration between residents and organisations active in the field of education, care, social support and employment.</li> <li>• Services provided by partners in the neighbourhood hub should become more community focused.</li> </ul> <p><b>Resident Involvement &amp; Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casade wants to involve residents and other stakeholders in the activities of the neighbourhood hubs</li> <li>• Casade started a research project to find out more about issues important to the people living in the neighbourhoods.</li> </ul>	<p><b>Community Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Not all partners share a neighbourhood focus. Some provides care and support service move away from a community focus towards a focus on individual customer needs. Quasi-market tendering of support service by the municipality is a main driver behind this.</li> </ul> <p><b>Resident Involvement &amp; Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Residents in the vicinity of neighbourhood hubs increasingly use the services provided there.</li> </ul> <p><b>Partnership Working</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The reluctance of partners to invest in neighbourhood hub and co-finance activities organised in this facility, resulted in Casade focussing more on achieving its own goals instead of trying to achieve win-win outcomes.</li> <li>• Developing the facilities management package for the neighbourhood hub was a lengthy process due to the large number of parties involved. For new neighbourhood hubs Casade will prepare the facilities management package together with the</li> </ul>

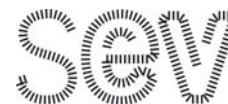
CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Casade wants to organise the facility management of the neighbourhood hubs to maximise the social return on investment, while at the same time securing a financially viable management of the neighbourhood hubs.</li> <li>Casade's recruitment and training policies will be aimed to increase the community focus of staff members and to be a rewarding employer for potential new staff members that share the organisations values.</li> </ul>	<p>municipality. The involvement of other actors will be less.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaboration between Casade and local partner has led to more shared knowledge of the facility management services delivered by Casade and trust in the capacity to provide quality services.</li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Casade's experiences in the past two years resulted in a clearer perspective on its contribution to the Neighbourhood hubs. Casade wants to excel in the management of community facilities in order to maximise the social return on investments.</li> </ul>

*b. Lefier ZuidOost Drenthe, Emmen (Formally Wooncom Emmen)*

Lefier is a young housing association in the Northeast of The Netherlands. It is a result of a merger of three housing associations on January 1<sup>st</sup> 2009. Lefier manages approximately 33.000 units. The CN project only includes Lefier ZuidoostDrenthe (formerly known as Wooncom), managing around 16.500 properties. This association left the CN programme after the first year.

CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Community Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lefier wants to expand her neighbourhood-focused approach, previously limited to a few areas, to all areas. For every neighbourhood a comprehensive community programme will be developed including physical, economical and social measures.</li> </ul> <p><b>Resident Involvement &amp; Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>By increasing its neighbourhood focus Lefier wants to stimulate residents to take responsibility and become more actively involved in their community. Residents should regain trust in Lefier.</li> </ul> <p><b>Partnership Working</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lefier wants to increase its participation in networks and enhance its collaboration with partners.</li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lefier wants to change its business operation from project-driven to process-driven and from tackling incidents to a more structural approach; 25 newly appointed neighbourhood officers will</li> </ul>	<p><b>Community Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lefier is seen more as a customer focused than a neighbourhood focused organisation because the latter activities were previously delivered under the name of the partnership: Emmen Revisited.</li> </ul> <p><b>Resident Involvement &amp; Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lefier increased its 'liveability' budget, however the organisation failed to inform residents. As a consequence they do not contact the housing association with their ideas to increase liveability. The existence of this budget needs to be promoted more.</li> <li>The function of caretaker has been upgraded to that of a neighbourhood manager. This increases neighbourhood focus. The problem is that tenants still pay for a caretaker and thus expect him to be in their building and not strolling around the neighbourhood.</li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lefier decided to end her participation in the Close Neighbourhood project after one year. After a change in management the organisation changed its priorities from a wider neighbourhood focus to focus on its existing customers placing the quality</li> </ul>





CN Activities	Knowledge Gained
<p>have to effectuate this approach. These officers will have a greater degree of autonomy and will have to collaborate more with stakeholders.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The current business information systems are mainly concerned with <i>control</i>. Future systems that have to do with the neighbourhood approach will rely more on <i>accountability</i>.</li> </ul>	<p>and efficiency of service delivery in the centre of attention.</p>

*c. Stadgenoot, Amsterdam*

Stadgenoot is the result of a merger in 2008 between housing associations Het Oosten en AWW. Stadgenoot manages 32.000 dwellings in Amsterdam. Increasing neighbourhood focus was one of the most important motives for the merger. Stadgenoot wants to be accountable and involve stakeholders on both group level and neighbourhood level of the organization. Stadgenoot is looking for the most effective organizational and governance structure to do this and combine the advantages of scale with local anchorage.

CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Community Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>By mapping all of the neighbourhoods in which the association operates Stadgenoot has identified priority neighbourhoods of that are of the greatest importance to the association and in which it can have the greatest impact.</li> <li>Develop neighbourhood hubs (“Neighbourhood Entrées”), facilities that accommodate a range of different activities such as meetings of neighbourhood organizations.</li> </ul> <p><b>Resident Involvement &amp; Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Involve residents in drafting a vision on the future of neighbourhoods.</li> </ul> <p><b>Partnership Working</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Be accountable and involve stakeholders on both group level and neighbourhood level of the organisation.</li> <li>In order to do so, Stadgenoot wants to develop new methods for developing neighbourhood plans.</li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Develop cross-departmental neighbourhood teams and methods to link neighbourhood plans to group-level strategies.</li> <li>Stadgenoot introduced ‘area teams’ in her organisation. These teams consist of people of different departments who work in the same area and are chaired by the area directors.</li> </ul>	<p><b>Community Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The specific objectives of the Neighbourhood Entrance are not clear yet. There is no common opinion on the activities that will take place in the Neighbourhood Entrance.</li> <li>Stadgenoot developed a neighbourhood vision for the Osdorp area. Residents and other neighbourhood stakeholders participated. However these organisations were reluctant to talk about a neighbourhood vision. They first wanted Stadgenoot to solve daily maintenance problems.</li> </ul> <p><b>Resident Involvement &amp; Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resident involvement is very time-consuming</li> <li>Stadgenoot experienced the consultations process as a kind off partnership overload. The multitude of stakeholders involved was time-consuming. The consultation process ultimately resulted in better stakeholder relations. Still an open question for Stadgenoot is the level of involvement granted to stakeholders. Should they have an advisory role or be given a position as co-decision-makers?</li> </ul> <p><b>Partnership Working</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bottom up approach has enabled residents and other stakeholders to be heard but a strategic plan is needed.</li> </ul>

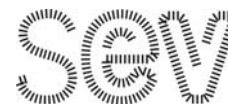
CN Activities	Knowledge Gained
	<p>The lack of a common strategic framework turned out to be a barrier to developing plans for the area.</p> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The merger diverted attention to internal issues</li> <li>• Lacking an overarching strategic framework policy development is rather bottom-up.</li> <li>• The organisation is still unsure about the aim of stakeholder involvement, should it be a form of consultation or co-decision making?</li> </ul>

*d. Woonbron, Rotterdam*

Woonbron manages 50.000 properties in the western part of the Netherlands, located in Rotterdam, Delft, Dordrecht and Spijkenisse. The mission of Woonbron is to serve as co-producer to a broad group of clients to provide them a home and the freedom to choose different options for living in a vibrant city, with different attractive neighbourhoods. Woonbron wants to be in constant consultation with stakeholders in order to determine its goals.

Woonbron is a housing association with rather autonomous and strong local business units. This is a deliberate choice, based on the idea that responsibilities belong at the level of the neighbourhood. This is the level where customers are, and the partner organisations Woonbron wants to work with.

CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Community Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supplement traditional landlords services with initiatives to increase neighbourhood liveability, like tackling anti social behaviour, vandalism, improving waste management and pest control.</li> </ul> <p><b>Resident Involvement &amp; Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase the capacity to develop neighbourhood plans with strong, resident involvement in interactive and inclusive mode of decision-making and policy development. Woonbron is experimenting with new methods to do this. One of these methods is the Neighbourhood Workshop (Wijkatelier) being developed and tested in the Woonbron IJsselmonde business unit.</li> <li>• In the 'Heindijk' neighbourhood an area action programme has been launched. The program aims at the creation of a more mixed population, greater security and ensuring that people can be proud of their community.</li> </ul>	<p><b>Community Focus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The Heindijk area is a frontrunner. Knowledge gained can be used in other areas.</li> <li>• Neighbourhood recovery leads political attention to move on elsewhere.</li> </ul> <p><b>Resident Involvement &amp; Engagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditional residents involvement in mixed owner-occupied/rental apartments is replaced by decision-making, based on Dutch condominium law voting systems.</li> </ul> <p><b>Partnership Working</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increased capacity to collaborate with schools, social welfare organisations.</li> <li>• Improvements in Heindijk area tend to move priorities to other areas.</li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neighbourhood managers are the informal leaders of the neighbourhood workshops.</li> </ul>



CN Activities	Knowledge Gained
<p><b>Partnership Working</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Increase involvement of external partners in neighbourhood teams.</li> </ul> <p><b>Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Develop neighbourhood-focused teams within the organisation.</li> </ul>	<p>They are the ones who connect to the internal and external parties.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Neighbourhood teams discuss daily landlord activities. Office-based staff has volunteered to join working parties with residents to clean up and paint entrance lobbies and common areas and have opened a show flat in Heindijk.</li> <li>Several neighbourhood focus teams have been formed. So far the groups have been busy gathering data about their neighbourhoods. Based on this data the neighbourhood stories have been written.</li> </ul>

## 4.4 Thematic Review

### General

Each CN partner made it its business to be aware of the challenges they faced in their selected neighbourhoods. All had used conventional methods to compile neighbourhood profiles; for example use of data on the Index of Multiple Deprivation, crime, teenage pregnancy etc. that led one CN partner to describe a project neighbourhood as ‘a community apart’. All saw the challenges as about more than ‘bricks and mortar’ and were looking for community investment, access to employment and safer places for residents. They also recognized the key advantages of housing associations in harnessing their local assets, organisational capacity and local presence to contribute to community governance (Mullins and Smith, 2006). Some had inherited resources that could be used to address these challenges; in particular the large injections of capital resources to bring homes up to the Decent Homes standard associated with the stock transfer regime in England, and in one case an associated annual stream of funding for community investment activities. But some were also recognising the challenges of maintaining a neighbourhood focus while stock was rehabilitated, demolished and rebuilt.

The main thing that changed during the CN project was that CN partners sought to become more directly aware of neighbourhood contexts through increased contact with residents. They recognised the silent knowledge that local residents (and locally based staff) have to become ‘aware of what’s going on’. This led to decisions to redesign ate posts so that some spend most of their time in neighbourhoods, to get ‘housing officers out on the estate interacting with residents’ the majority of the week, to close town centre offices and open neighbourhood access points, to instigate regular visits to tenants’ homes. It also lay behind initiatives to involve residents in ‘co-production’ initiatives, as ‘block champions’, as contract managers and in decision-making on expenditure (e.g. for community investment activities).

CN partners selected a variety of projects to undertake and assess to become closer neighbours. Three main elements of a CN strategy recurred in most of the English and Dutch CN projects– *engaging with communities*, *changing the organisation and building effective partnerships* and selected examples from both countries of what CN partners have tried and what they have learned are presented in this section.

## **Community engagement**

Working with local communities was viewed as a vital component of effective neighbourhood management by all of the CN partners. Communicating with residents, listening to their concerns and actively seeking their involvement at all levels of housing association activity not only fosters a sense of trust between the residents and housing association staff, community involvement also leads to more effective service delivery.

CN partners utilized a variety of structures and approaches to increase community engagement activity.

Resident representation was embedded in governance structures, such as Board membership, Tenant Associations and service monitoring panels, providing pathways for resident influence in policy development and service delivery. Communication between CN partners and residents was facilitated through community newsletters and websites. Innovative programmes were implemented to encourage involvement. The Block Champions and Grounds Maintenance projects were particularly effective at attracting groups of residents who had not been previously engaged with CN partners. Specific efforts are being made to connect with young people, a group that is traditionally difficult to engage with. A new community centre is being developed with direct input from young people with future services being targeted towards their interests (e.g. music and dance related activities). New methods of technology-based communication - texting, twittering and social networking sites, are also being piloted. The early results have been impressive.

While developing community engagement structures, CN partners learned that it is important to provide opportunities for resident involvement at a variety of levels from formal structures (e.g. Board membership) to more casual one-off activities, such as Community Action Day events. Flexibility in engagement structures is key offering opportunities for residents to 'dip in and dip out' in ways that suit them. The importance of flexibility was noted by several CN partners who found contact with residents increased significantly when the housing associations 'took to the streets' with travelling road shows to promote new services and community projects. Resident and Community engagement is a two way process: it is not enough to simply provide the opportunities to engage, it is also important to consider the incentives to participate and the level at which the organisation is prepared to engage.

A key early learning point from several of the case studies was limited take up of participation opportunities by residents in new initiatives (e.g. block champions and local liveability budgets). This led the CN partner organisations to focus more on understanding the motives and incentives that might encourage different segments of the residents to participate. Another learning point that came through strongly in one case and which probably has wider relevance is that it is important to deliver a good quality basic landlord service in order to engage in thinking about wider neighbourhood issues. Another case indicated a lack of clarity about the limits the organisation was setting to engagement, this could lead to conflicting expectations by residents and generate further lack of trust. One of the strongest learning points discussed by CN partners at the final workshop was that a willingness to take risks and try new approaches often brought unexpectedly good results.

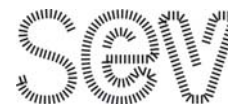


Table 4.1 Community working, learning points, barriers and enablers

<b>Learning points</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Take it to the streets.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Increases accessibility.</li> </ul> </li> <li>• Traditional involvement structures not always valued by residents.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibility is important. Allow residents to ‘dip in and dip out’ in ways that suit them.</li> </ul> </li> <li>• Actively address immediate community concerns no matter how small.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Builds trust and demonstrates commitment.</li> </ul> </li> <li>• Find appropriate level for engagement/involvement.             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Can residents envision community-wide? Spatial scale is important.</li> </ul> </li> <li>• Be willing to take risk</li> </ul>
<b>Barriers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Some CN partners needed to win back the trust of residents due to the failure of previous methods of planning.</li> <li>• Community involvement can be very time-consuming.</li> <li>• Some CN partners appeared to shift towards seeing resident participation only as giving advice.</li> <li>• Lack of interest by residents to get involved.</li> <li>• Residents lack necessary skills for involvement.</li> <li>• No strong, effective community leaders identified at start of initiative.</li> <li>• Traditional involvement structures not valued by resident.</li> </ul>
<b>Enablers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrated commitment to local needs/concerns (e.g. through Community Action Days).</li> <li>• Flexibility built into engagement structures.</li> <li>• Innovative communication methods (social networking and Twitter) increased involvement of hard to reach members of community.</li> <li>• Willingness to empower residents.</li> <li>• Reduce complexity of community by creating a mutual focus on the modes and intensity of participation. Not everybody needs or wants to be involved in everything.</li> </ul>

### Organisational Change

The CN project was an exercise in organisational change - about the ways in which housing associations transform themselves to help build more effective neighbourhoods. This process often not only required adjustments in structures and staffing responsibilities but transformations in organisational cultures. A neighbourhood-focused approach must be embedded in every aspect of housing management and, more importantly, adopted at every operational level within an organisation. As one CN partner noted, being a CN involves ‘head (structures, strategy and resources) and heart (values, commitment and beliefs)’.

The transition is not always easy - ‘it all takes longer than you think - as the CN approach often collides with corporate strategies and structures. Tensions arise between local accountability and efficiency and scale of operation, and these tensions can lead to deadlocking of projects, lower morale among staff and decreasing levels of trust between housing associations and local residents.

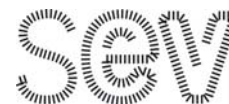
However, change is possible. The CN project helped one partner to keep neighbourhoods on the agenda during a period of reorganisation. The CN characteristics were used to embed a neighbourhood focus within newly created job roles and organisational structure. And the CN project demonstrated that the tensions thought inherent between scale and efficiency and local accountability can be overcome.

This is aptly illustrated by the significant cost savings and increased resident satisfaction with service associated with the move towards the resident managed grounds maintenance service programme initiated by one CN partner.

Several CN partners experienced the impact of bigger structural changes in these organisations on the ability to progress neighbourhood focused reforms. In particular mergers seem to have played a role both in generating the need for a fresh look at neighbourhood responsiveness and in placing some constraints on the practical achievement of this goal. Mergers can use up energy and divert resources from neighbourhood work, and lead to 'restructuring fatigue' leading to an unwillingness to make further structural changes to progress neighbourhood focus. Organisation level reviews are complex and take time and can delay the implementation of local initiatives. On the other hand 'bottom up' initiative taken within individual neighbourhoods require a corporate support framework if they are to survive and spread to other parts of the organisation.

*Table 4.2 Organisational change learning points, barriers and enablers*

<p><b>Learning points</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• It all takes longer than you think.</li> <li>• Structures and strategies easier to change than cultures. Changing the organisation to become neighbourhood focused is much harder than doing projects in neighbourhoods. <ul style="list-style-type: none"> <li>- How do you get corporate services to think neighbourhood?</li> </ul> </li> <li>• Links between neighbourhood engagement and corporate governance need to be thought through. <ul style="list-style-type: none"> <li>- How can neighbourhood voices be heard at strategic board level?</li> </ul> </li> <li>• Corporate strategies may collide with neighbourhood plans. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keeping neighbourhood focus on the agenda is vital.</li> </ul> </li> <li>• Co-production = twice the service at half the price.</li> <li>• Fundamental change is possible.</li> <li>• Becoming more neighbourhood focused often requires a change organisational structures. In general this involves a move away from centralised functional departments towards more locally integrated teams.</li> <li>• New functional teams may be used to consolidate expertise and to manage community engagement and improvement of corporate information systems to improve local responsiveness.</li> </ul>
<p><b>Barriers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neighbourhood focus often at odds with corporate need for efficiency (i.e. economies of scale).</li> <li>• Some managers opposed change from functional departments to local neighbourhood focused teams.</li> <li>• Continued association of housing association with local council.</li> <li>• Economic downturn: prevented measures such as increasing the proportion of housing for sale, cross-subsidising from sale proceeds.</li> <li>• Values of neighbourhood focus not carried consistently through all levels of organisational structures (e.g. corporate heads v. front line staff).</li> <li>• Time needed to change (e.g. staff training and confidence building).</li> </ul>



<b>Enablers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CN programme helped keep neighbourhood in focus during wider reorganisation.</li> <li>• Strengthening relationships between housing associations and parent organisations.</li> <li>• Willingness to empower residents led to increased service efficiency and significant cost savings.</li> <li>• Flexibility to cope with recession.</li> <li>• Willingness to work with informal organisational structures such as working groups to form area focused teams.</li> <li>• Choose efficient forms of collaboration, not all staff members need to attend all area meetings.</li> </ul>
-----------------	---

### Partnership working

Effective partnership working was recognised by all CN partners as an important component of being a neighbourhood focused organisation. Partnerships are becoming increasingly important as the role of housing associations expands to encompass more than just traditional landlord functions. Organisations can no longer ‘stick to their own little corner’, but must draw upon the expertise of outside agencies and share resources. CN partners are partnering with a variety of organisations to deliver a host of services including: partnerships for health and learning, employment and training programmes, and developing neighbourhood plans.

A number of important lessons are being drawn from partnership experiences. Successful partnerships are built upon common visions and full commitment by all partnership organisations. Communication and information sharing help build trust and strengthen financial commitment to joint projects. More importantly, effective collaborative partnerships can work best when housing associations focus on their core skills and strengths harnessing the skills and expertise of partner organisations to support strong communities.

Issues of aligning expectations applied equally to working with external partners such as schools, health funders and providers and local government. Projects were recognising that developing new partnership arrangements takes time, not just in relation to general agreement of goals and building of trust but also on more specific agreements (e.g. on facility management arrangements in community hubs or on cost sharing for joint initiatives). In one case it was believed that success too had its price, when local government attention appeared to move on to other arenas once there were signs of progress in the neighbourhood targeted for special intervention. The ‘Outcome Arena’ tool, which was introduced to the CN projects, some way into the project could have provided a useful instrument for addressing some of these goal alignment issues, but to our knowledge it was not used in this way.

Table 4.3 Partnership working, learning points, barriers and enablers

<b>Learning points</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Housing Associations need community partners amongst their close neighbours.</li> <li>• Collaborative planning requires listening and universal buy-in to develop joint solutions – ‘it isn’t ours but an offer we are putting on the table’             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lack of clarity of initial vision can also be a barrier</li> </ul> </li> <li>• Housing associations cannot go it alone             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Democratic anchorage needed to make big change happen</li> <li>- If partners are not sharing information they will probably not share the costs</li> </ul> </li> <li>• Sharing assumptions and ‘theories of change’ can clarify common outcomes and benefits and support joint investments (outcomes arena).</li> <li>• By sticking to their core skills and facilitating collaborative partnerships housing associations can make change happen (Casade Dutch CN partner).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lack of communication between partner organisations led to lack of financial commitment.</li> <li>• Common vision and assumptions not shared by all partners from start.</li> <li>• Complex ways of communicating and working prevented partnerships from developing as planned.</li> <li>• Absence of a lead from key partners, especially the municipal authority led to stalling of partnership initiatives</li> </ul>
<b>Enablers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Select your partners. Identify which partners share a neighbourhood focus. Some of these partners do not regard the neighbourhood as relevant.</li> <li>• Recognition that partnerships with third sector and other local services are needed for effective housing management.</li> <li>• Building partnerships based on commonly understood needs and assumptions (e.g. a new community centre).</li> </ul>

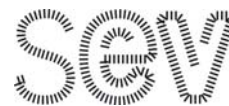
## Review of CN Learning framework

### General

This section summarises the key learning points in relation to the CN action research model design. The design of the two-year action-learning programme was simple but provided a variety of tools that some partners used to great effect. Each partner specified a number of projects and at least two neighbourhoods in which the impacts would be felt. Partners were visited on two occasions by the research teams and interviews were conducted with three groups: project champions, other housing association staff and residents. In some cases community partner organisations were also interviewed. Between interviews project champions maintained diaries of key events, barriers and enablers and copied these to the research team before the final visits round.

This proved to be a fairly effective design for a low burden self-assessment project in which there was a clear common aim. It provided opportunities for entry level or high-level participation by the partners to suit their local circumstances. Some disadvantages were the relatively limited interaction with community partners (who could have been involved in the neighbourhood focus questionnaires and outcome arena exercises to promote dialogue and collaborative planning and more of whom could have been interviewed by the research team). Within the housing associations we probably focused too much on the perceptions of project champions and neighbourhood based staff rather than corporate staff or others outside of housing management. This limitation





was captured well by one partner who questioned 'how neighbourhood focused the functional divisions and corporate services would become'.

### **Project champion role: diaries, key events**

A key design feature was for each CN partner to have a project champion to co-ordinate activities and promote the programme in their organisations. In some cases this was a lone figure linking the organisation's CN activities with the researchers and wider network; in others there were further champions for each individual action project. Depending on the degree of organisational support for the program these champions were either quite isolated or became central to service reviews and wider changes in their organisations. Part of the champion role was specifically concerned with undertaking research activities such as keeping a diary of critical events enablers and barriers affecting the projects. In some cases another individual undertook this role. The focus on key events, barriers and enablers proved valuable in keeping the research team in touch with developments between visits and in facilitating discussion between CN partners of the main learning points from the programme.

### **Communication tools: LinkedIn, project workshops, specific information exchanges**

Horizontal learning between CN partners was facilitated by two bi-national workshops for all partners, a specialist national workshop on the outcome arena tool and a LinkedIn website. The project team was initially disappointed at the apparent lack of connections made between the CN projects after the first workshop early in Year 1. The LinkedIn website was set up to share information but this was barely used. One opportunity that proved popular in both countries was a specialist workshop with SEV on use of the Outcome Arena tool. While these workshops were held separately for the English and Dutch cohorts they did provide an opportunity to strengthen connections and understanding between the projects. A major breakthrough for horizontal learning was provided by the second workshop towards the end of the project which included formal face to face information exchanges between six of the projects (incorporating a presentation from the seventh) followed by visits to two of the Dutch partners' project neighbourhoods. The icebreakers here were the night most of the group spent on the SS Rotterdam a former cruise ship refurbished as a hotel for employment training by the partner association, and the coach trip to the project neighbourhoods. Evidence of the impact of this and the prospects for longer term networking were provided by the flurry of e-mails after the event, including quite specific requests for further information, and the apparent intention of partners at this stage to explore the transferability of ideas and approaches they had learned about in the formal and informal discussions. It is at this stage, reinforced by 'human face' contacts that the LinkedIn page could come into its own.

### **Outcome matrix and Outcome Arena**

Each partner completed an Outcome Matrix (later Outcome Arena, Deuten and De Kam 2008) to set out the outcomes they were trying to achieve in relation to the neighbourhood and to the individual residents. The Arena identified which other partners might invest and which partners might benefit from the initiative.

Participants liked the graphic nature of this tool and being forced to consider the 'theory of change' underlying their projects.

However, to our knowledge these tools were not used to collaboratively plan projects with partners or residents or to test whether partners shared assumptions about theories of change or who would contribute and who would benefit.

SEV who developed the tool and piloted it in the CN project have now used the tool extensively in the Netherlands and elsewhere and there are plans to enhance the functionality by enabling users to complete and share the arena maps on-line.

Figure 4.1 provides an example of a CN project mapped using the Outcome Arena tool. It maps the project undertaken by Trafford Housing Trust to enable residents to take responsibility for the management of grounds maintenance contracts around their sheltered housing schemes. It also identifies a number of potential outcomes both for the neighbourhood and for the individuals involved. It shows which stakeholders might be expected to invest in the project and who might benefit. These preliminaries gave the Trust a clearer picture of the actions and enabling steps it would need to take to interest and support residents to take on this significant responsibility. As anticipated the main beneficiaries have been the residents who enjoy a better immediate environment for a lower service charge, local businesses who have been able to compete for contracts that were previously held by large generalist large national contractors. Key enablers in getting this innovative project off the ground were the availability of a staff resource to run the road shows used to introduce the idea to residents, the peer visits organised to schemes where residents were already managing contracts. Key barriers included the difficulties administrative and financial functions experienced in adapting to and supporting new ways of working. The resident gardening clubs that were at the centre of the volunteer effort required to make the scheme work enjoyed some payback; their entries for best garden competitions were less likely to be let down by poor grass cutting by contractors. But they were disappointed that they were not able to use some of the 50% cost savings they had secured on the contracts to finance their own gardening activities, it all had to be returned to 'free riders' in the form of reduced service charges.



## Findings from the Neighbourhood Focus Surveys

Building on English work on housing association neighbourhood strategies (Wadhams, 2006; 2009a and 2009b; Bacon et al., 2007), the CN project developed and used a self-assessment Neighbourhood Focus Survey to create a sharper picture of the way that housing associations *currently* position themselves in neighbourhoods and the direction in which they planned or *desired* to develop. The questionnaire adopted the four domains of neighbourhood working that had been identified by the Young Foundation:

1. The *degree of influence given to residents and other stakeholders* (ranging from informing to actively involving all stakeholders including those difficult to reach).
2. The *nature and breath of the actions* taken by the housing associations (ranging from actions only focused on rental properties to social and economic empowerment of residents).
3. The *conceptualisation of the neighbourhood* (ranging from only the tenants of the housing association to all neighbourhood users and the wider context of the neighbourhood).
4. *Level of partnership working* (ranging from no partnerships to a wide range of formal and informal partnerships).

Each domain in the self-assessment questionnaire contained four statements that could be answered on a scale ranging from “very applicable” to “not applicable”. We asked the housing associations to assess the current and the desired situation. Answers were coded, ranging from 3 points for answers illustrating a high neighbourhood focus to 0 for a low neighbourhood focus. Answers for each statement were summed for each section making the maximum achievable score 12 and the minimum score 0.

Each partner completed an initial neighbourhood focus questionnaire setting out its current and desired situation in relation to influence, actions and partnerships. This survey was completed again at the end of year 2. The tool was used in various ways to compare the Dutch and English partners at the first workshop, to track change over time by individual partners and to compare views within a partner organisation. To our knowledge none of the CN partners used it to compare their vision with that of their partners, but this might have been a useful extension to the types of participative action research undertaken within the CN project.

Responses to these surveys were analysed in a number of ways to increase our understanding of the links between the activities of the associations and their current and desired strategic positions. For example in the first and second visits we discussed with the project champions the gap between current and desired positions and we used this analysis to provide an overall comparison between Dutch and English CN partners in the first workshop.

In the second visit we compared current responses with those given at the time of the first visit two years earlier. The differences between the two assessment moments (in 2008 and 2010 respectively) provide valuable insights in internal and external developments. The first self-assessment was carried out by eight housing associations (four in each country), the second one by six organisations (three in each country). In this section we present some aggregated results and compare the answers given by Dutch and English housing associations (we used questionnaires in Dutch and English but with identical questions).



These answers cannot be generalised to the whole social housing sector or indeed to other neighbourhoods within the CN associations because the data set is very small and respondents have not been selected at random. In table 1 we compare the outcomes of the surveys for both countries.

Caution is required in interpreting these results which are very much of the 'can opener' or discussion starter variety, as was well illustrated in the MBA dissertation completed by one housing association project champion on the CN project (Walsh, 2010). In her association a focus group was used to explore the thinking behind the different positioning scores given by different members of the management team leading to a deeper understanding within the organisation of the drivers and limitations of its neighbourhood ambitions.

Based on the results from the 2008 surveys we made some observations on apparent national differences and discussed these at the first project workshop in November 2008. Dutch Housing associations gave more positive answers on the statements in the surveys assessing the current situation. This is especially the case for the elements "scope of their actions" and the intensity of "partnership working". Across the board English housing associations showed considerably more ambition when they describe the desired situation. For example: English housing associations wanted to give stakeholders more influence on decision-making than their Dutch colleagues. This result could have been influenced by the inception of the Tenant Services Authority (TSA), the (short-lived) regulator for social landlords in England (currently facing abolition by 2012 as part of the incoming coalition Government's cost saving drive to reduce QUANGOs). In the period before the start of the TSA on December 1st 2008, leading TSA officer Peter Marsh placed a strong emphasis on empowering residents (Tenant Services Authority, 2009), and following an extensive 'big conversation' with residents the new regulatory framework published in April 2010 included as a first standard tenant involvement and empowerment (TSA, 2010).

The results of the 2010 self-assessment show that the English housing associations have – from their viewpoint - considerably improved their overall neighbourhood working; (22,2 self-assessment points in 2008 compared to 31,7 points in 2010). In contrast, the participating Dutch housing associations report to have not improved their neighbourhood focus. This may partly reflect a refocusing of Dutch associations on core business following the impact of the credit crisis, and well publicised and governmental criticism of their over-ambition. The overall score in 2008 and 2010 are almost the same (25,5 and 25,7 points respectively). English housing associations lowered the desired situation from 41,0 points in 2008 to 38,3 points in 2010. The ambition of Dutch housing associations increases slightly from 35,5 points in 2008 to 36,7 points in 2010.

Additional and more specific conclusions can be made when we focus on the different elements of the self-assessment.

*Degree of influence.* The 2008 self-assessment reflected a high ambition among English housing associations to increase the level of stakeholder involvement (the gap between the current and desired situations was 5,2 points in 2008). In the 2010 assessment this gap was reduced to 1,7 points. The ambition of the Dutch housing associations was lower from the start, but they assess the level of participation in 2010 even lower than in 2008. At the same time, they increased their ambition. This resulted in an increasing gap between the current and desired situation. In 2008 this gap was 2,8 points in 2010 it was 4,3 points.

*Scope of actions.* The survey outcomes concerning the scope of actions indicate that Dutch housing associations have slightly narrowed their scope. This implies that they report less focus on social inclusion and social mobility activities. The Dutch partners assess their scope of activities with a 6,0 in 2010 versus a 6,3 in 2008; so a slight decrease. The English housing associations somewhat increased the scope of their activities (5,2 points in 2008 and 6,7 points in 2010). Their ambitions also increased from 9.2 points in 2008 to 9,3 points in 2010). This may reflect continued diversification into community investment activities such as neighbourhood facilities and employment and training by English associations encouraged by trade body (NHF 2003) and governmental expectations and the subject of increasing audit and measurement (NHF, 2008, Mullins, Watson, van Bortel and 2010).

*Neighbourhood conceptualisation.* Both English and Dutch partners widened their concept of what constitutes a neighbourhood by engaging more with voluntary and community groups, schools, shops and companies in the neighbourhood and looking at the relation of the neighbourhood with the surrounding urban area. Especially the English partners report an increased performance on this point; they narrowed the gap between the current and the desired situations from 5,0 points in 2008 to 0,7 points in 2010. Lowering of the ambition with 0,5 points also has a minor influence on 'closing the gap'. Dutch housing associations increased their ambition

*Partnership working.* Based on the self-assessments, Dutch housing associations have not been able to increase the level of partnership working. They assessed their performance with 7,8 points in 2008 and 7.0 points in 2010. Their ambition remained unaltered. In contrast, English housing associations report a substantial increase in partnership working (5,8 points in 2008 against 7,7 points in 2010. This may reflect the increasing governmental emphasis on Local Strategic Partnerships and 'joined up government' by the Labour Government up to the May 2010 election. This emphasis was also partly reflected in the new regulatory framework (TSA, 2010) which includes a 'neighbourhood and community standard' with certain limited outcomes expected of regulated landlords in neighbourhood management, local area co-operation and responding to anti-social behaviour. Nevertheless, English housing associations lowered their ambition in relation to partnership working from 10,3 points in 2008 to 9,3 points in 2010.

Table 4.4 Comparing the results of Dutch (NL) and English (ENG) housing associations  
(min score = 0, max score 12, n = 8 for 2008 and n=6 for 2010)

a. The Netherlands

		2008			2010		
		Current situation	Desired situation	Gap	Current situation	Desired situation	Gap
1	Degree of influence	6,8	9,5	<b>2,8</b>	5,7	10,0	<b>4,3</b>
2	Scope of actions	6,3	8,3	<b>2,0</b>	6,0	7,3	<b>1,3</b>
3	Neighbourhood conceptualisation	4,8	7,5	<b>2,8</b>	7,0	9,0	<b>2,0</b>
4	Partnerships	7,8	10,3	<b>2,5</b>	7,0	10,3	<b>3,3</b>
	<b>Total</b>	<b>25,5</b>	<b>35,5</b>	<b>10,0</b>	<b>25,7</b>	<b>36,7</b>	<b>11,0</b>

b. England

		2008			2010		
		Current situation	Desired situation	Gap	Current situation	Desired situation	Gap
1.	Degree of influence	6,4	11,6	5,2	8,7	10,3	1,7
2.	Scope of actions	5,2	9,2	4,0	6,7	9,3	2,7
3.	Neighbourhood conceptualisation	4,8	9,8	5,0	8,7	9,3	0,7
4.	Partnerships	5,8	10,4	4,6	7,7	9,3	1,7
	<b>Total</b>	<b>22,2</b>	<b>41,0</b>	<b>18,8</b>	<b>31,7</b>	<b>38,3</b>	<b>6,7</b>

## 4.5 Conclusions

### Unpacking Neighbourhood Focus

The survey results reported above provide considerable scope for speculation on changes in internal and external drivers for neighbourhood activity. Three factors stand out from the discussions that have taken place within the CN project drawing on and interpreting these results. The first concerns the internal value base of the associations and the ways in which this can be driven and transformed by pursuing links with community based actors, sometimes challenging or modifying more centralising tendencies within these organisations. Second concerns the relationships with government and regulatory bodies whose changing priorities, as exemplified by the TSA in England, can shape the scope and orientation of neighbourhood activities and partnerships. Third are

market relationships, as exemplified by the credit crisis and subsequent impacts on public expenditure, that can constrain or modify ambitions in relation to wider neighbourhood services, that may explain the retreating scope of such activities by Dutch associations. These conflicting drivers reflect the position of housing associations as hybrid organisations between state, market and community (Brandsen et al (2005), Billis (2010), Czischke et al (2010).

### **Value Base and Neighbourhood Focus: Conflicting logics in organisational change (local accountability and efficiency)**

The first of these factors: the assertion of a community accountability logic in the face of growing scale in a quest for organisational efficiency in the Dutch and English housing sectors (Mullins 2006) was at the core of the essay that initiated the CN programme (van Bortel et al, 2007). It was amply demonstrated within the individual CN projects. The CN programme itself provided a resource that project champions and other organisational actors were able to use to re-assert the importance of neighbourhood and community links. In one English case this enabled the project champions to move the organisation back towards a neighbourhood focus as part of a corporate restructuring that might otherwise have been a highly centralised structure. In this case and others CN characteristics provided a narrative to engage residents and staff in discussions about what the organisations should look like in the future. In one Dutch cases the need to demonstrate the commitment of staff to the values of neighbourhood focus led to some unusual 'volunteering behaviour' in which office staff from the association joined local residents in a target neighbourhood to physically clean up and improve the immediate environment (painting entrance areas, setting up a show flat with a remodelled room layout and attractive decoration and furnishings) in an attempt to build new personal relationships as well as address some of the immediate priorities of residents.

While this could be represented as a triumph or 'heart over head' the CN project provided new evidence that community links can actually improve the efficiency of the organisation rather than being a trade off with efficiency. The prime example where personal links have led to new ways of doing things was the English case in which sheltered housing residents took on the management of grounds maintenance contractors and were able to achieve 'twice the service at half the price' by moving away from a 'buy big' national contract to a local 'ma and pa' contractor interested in providing the extras that residents wanted within a locally based cost structure. In another case local 'block champions' provided the local intelligence needed to ensure their blocks are not neglected while awaiting major refurbishment. In a third case local third sector organisations were seen as providing bases for neighbourhood information points which would at once get the organisation closer to the community and enable savings to be made by reducing central office based services and introducing customer service centre methods. These examples illustrate a continuing cycle that can develop where a values base towards neighbourhood focus generates the conditions in which good relationships can be built with residents and local third sector organisations leading to reconfiguration and improvements in services. Another example from a large Dutch CN partner shows that some decisions can also damage local links. In this example a neighbourhood manager was obliged to collaborate with an organisation that was selected on higher hierarchical level within the organisation, while a similar organisation was already part of the local network.





### **Relations with Government: Regulation and innovation**

As presentations at the final CN workshop in March 2010 highlighted the activities of CN partners in both countries were shaped and constrained by changing relationships with government and resulting changes to patterns of sector regulation. In the Dutch case a long period of self-regulation and independence was disturbed by the dual challenges of European level interventions and disillusion with the sector by national government and moves towards re-regulation. The European challenge under the competition directive challenged the hybrid model in which Dutch associations had cross-subsidised social activities from commercial activities. Resulting changes to tax treatment of surpluses were said to be 'draining the investment capacity of the sector' meanwhile renewed requirements to focus housing allocation on low income groups threatened the ability of neighbourhood strategies to maintain mixed income neighbourhoods. The national challenge was the re-emergence of regulation in the face of criticisms of fraud, mismanagement and related misdemeanours of a few associations. Engagement in wider neighbourhood activities was part of the criticism of the sector and the ability to maintain the type of activities developed in the CN programme was in some doubt. In the English case the challenges were different and while the National Housing Federation had fought a largely successful battle to stave off regulatory intervention in non-housing neighbourhood activities, there was still support in the lighter touch co-regulatory framework introduced by the TSA (2010) for neighbourhood and community focus and tenant involvement and empowerment. The CN neighbourhood focus survey results were probably influenced by this stimulus. At the time of writing the continued impact of this driver is uncertain as the election of a coalition government and its immediate public spending assault have led to the planned demise of this still very new regulator.

### **Market Relationships: Neighbourhood regeneration in a recession**

Perhaps the strongest change in external drivers over the life of the CN project was the credit crisis and ensuing economic downturn. All participating Dutch housing associations encountered negative effects of the housing downturn and financial crisis. Revenue streams from the sale of rental housing dried-up. In addition some real-estate development projects turned-out loss making. Some housing associations decided to reduce the costs of all operational activities. This resulted in real-estate development and refurbishment projects being delayed and staff levels to be cut. This led to anxiety among staff members, fearing for their job and questioning the sustainability of the neighbourhood-focused mission. These decisions disappointed many residents and other stakeholders. Some neighbourhood-based staff was told to focus more on the sale of rental homes in order to generate much needed income. This reduced time spent by staff-members on interaction with residents and other stakeholders.

Similarly in England the credit crisis and the early stages of the recession changed the basis on which CN partners were able to engage with communities and changed the terms on which these relationships were founded. In one case the fall away of sales potential on which estate regeneration plans had been based pushed out the timeline for replacement and improvement to rented homes. In this context this CN partner's initiative to work with block champions could be seen as necessary to maintain conditions and engagement with residents in poor accommodation that would now have to wait several years longer for promised improvements. Unfortunately this is likely to be an increasingly common scenario in the coming years and one in which learning from CN associations could prove essential.

### **Resilience and continuity ('keep on keeping on')**

While it is important to avoid the implication that neighbourhood focus is an alternative to the provision of decent homes and living standards; there is little doubt that some of the lessons from the CN projects will have a heightened potency in a period of growing austerity. It is clear from the CN programme that successful engagement with communities and residents, organisational changes that increase responsiveness to neighbourhoods and build effective local partnerships can under certain conditions provide recipes for better services at lower cost. Such approaches are also likely to be increasingly needed to support residents bearing the brunt of public expenditure reductions and public service reform. However it is important to recognise that effective citizen engagement requires support and capacity building on both sides and is only likely to be successful where the organisation is visibly committed and trusted to respond to local voices. CN type partnerships provide one key to resilience and continuity to enable neighbourhoods to 'keep on keeping on' in the increasingly difficult times that lie ahead.

## 5. LITERATUUR

Bacon, N., Bartlett, L., Brady A-M. (2007) *Good Neighbours. Housing Associations' role in Neighbourhood Governance*. London, Young Foundation.

Billis, D. (2010) Towards a theory of hybrid organisations. Chapter 3 in Billis D. (ed) *Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for practice, theory and policy*. Palgrave Macmillan.

Brandsen, T., Van de Donk, W en Putters, K. (2005) Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *International Journal of Public Administration*, 28, pp. 749–765.

Czischke, D., Gruis V. and Mullins, D. (2010) *Conceptualizing Social Enterprise in Housing Organisations*. WS-07: Social Housing in Europe: Institutional and Organisational Transformations. ENHR 2010, 4-7 July, ISTANBUL 22- International Housing Research Conference

Deuten, J. and De Kam, G. (2008) *Effecten Arena SEV*, Rotterdam

Hills, J. (2007) *Ends and means: the future roles of social housing in England*. London: Centre for Analysis of Social Exclusion, London School of Economics.

Marquardt, M.J., Leonard, S., Freedman, A., and Hill, C. 2009. *Action learning for developing leaders and organizations*. Washington, DC: American Psychological Press.

Mullins, D. (2010) *Giving a Human Face to the Renewal of suburban housing estates. What can we learn from the Close Neighbours project?* Chapter 4 in Di Giulio et al (eds) *Improving the Quality of Suburban Building Stock COST Action TU0701*, University of Malta, pp. 571-580.

Mullins, D., van Bortel G., Ham Y-J. and Watson C. *Social Investment Performance Management Toolkit for Housing Organisations*. CURS University of Birmingham for Tenant Services Authority. 42 pp plus case studies annex 61 pp.

Mullins, D., and Pethia, S. (2010) *Close Neighbours not distant friends: Organisational challenges for neighbourhood focused housing associations*. Year 2 Case Study Report Trafford Housing Trust. CURS University of Birmingham 37 pp.

Mullins, D. and Smith, M. (2006) *Community Based Neighbourhood Governance – a role for housing associations?* Joseph Rowntree Foundation Project on Governance, Good Practice and Service Structures. State of Knowledge Paper

Mullins, D. and Walsh, C. (2010) Close Neighbours not distant friends: Organisational challenges for neighbourhood focused housing associations. Year 2 Case Study Report. Yorkshire Housing. CURS University of Birmingham 31 pp.

National Housing Federation (2003) *In Business for Neighbourhoods* (London: National Housing Federation).

National Housing Federation (2008b) *The scale and scope of housing associations activity beyond housing*. London, NHF.

Pethia, S. (2010) Close Neighbours not distant friends: Organisational challenges for neighbourhood focused housing associations. Year 2 Case Study Report. Clapham Park Homes. CURS University of Birmingham 26 pp.

Pethia, S. (2010) Close Neighbours not distant friends: Organisational challenges for neighbourhood focused housing associations. Year 2 Case Study Report. Maidstone Housing Trust/Golding Homes. CURS University of Birmingham 20 pp.

Rex Group (2006) *Housing Association Diversification in Europe: Profiles, Portfolios and Strategies*

Van Bortel, G., Mullins, D., Gruis, V. (2010) 'Change for the Better?' Making sense of housing association mergers in the Netherlands and England. In *Journal of Housing and the Built Environment*. Vol. 25 (3), pp. 353-374.

Van Bortel, G. Gruis, V. Mullins, D. and Nieboer, N. (2007) Close Neighbours not Distant Friends. Neighbourhood Focused Housing Associations in England and the Netherlands.

Van Bortel, G., Mullins, D., Deuten, J., Pethia, S., Dankert, R., van Overmeeren A. and Gilmour, T. (2009) Close neighbours not distant friends. Neighbourhood focused housing associations: developments in England and the Netherlands. *ENHR Conference Prague*, July 2009.

Van Bortel, G., Mullins, D., and Pethia, S. (2010) Close neighbours not distant friends. What has been learned about Neighbourhood focused housing associations in England and the Netherlands. *ENHR Conference Istanbul*, July 2010.

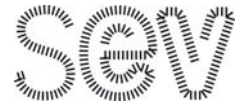
VROM-RAAD (2007) *Stad en stijging*. Den Haag: VROM-Raad

Wadhams, C. (2009a) *Supporting the first steps. From capacity to community*. London, Housing Associations Charitable Trust.

Wadhams, C. (2009b) *Localism must find its bedrock if the adventure is to continue*. New Start, August 2009 p48-50.

Walsh, C. (2010) *Neighbourhood Focus and Organisational Change in a Regional Housing Association*. MBA Dissertation University of Birmingham.

Woningcorporaties: verre vriend of goede buur?



TSA (2100) *What does the regulatory framework mean for you? A guide to social housing standards.* London, Tenant Services Authority.



## BIJLAGE 1: ZELFEVALUATIE BUURTGERICHTHEID

### CASADE, Waalwijk

		HUIDIGE SITUATIE				GEWENSTE SITUATIE			
		Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing	Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing
<b>1. Beïnvloeding</b>									
1	De corporatie <i>informeert</i> bewoners en andere belanghouders over besluiten die effect hebben op buurten of dorpskernen, maar geeft hen verder geen invloed op die besluiten (informereren).	2010	2008			2010	2008		
2	Bij de corporatie <i>praten</i> bewoners en andere belanghouders mee over de besluiten die hun buurt of dorpskern raken. (consultatie)	2010	2008			2010	2008		
3	Bij de corporatie <i>beslissen</i> bewoners en andere belanghouders mee over besluiten die buurten en dorpskernen raken (instemmingsrecht of gekwalificeerd adviesrecht).			2010 /2008			2010	2008	
4	De corporatie beperkt zich niet tot traditionele inspraakvormen, maar gaat actief op zoek naar <i>vernieuwende participatievormen</i> voor moeilijk bereikbare groepen en geeft hen invloed.		2010	2008		2010		2008	
<b>2. Activiteiten</b>									
1	De corporatie is in de buurt/dorpskern bezig met het aanpassen van bestaande woningen of het bouwen van nieuwe. Zij richt zich op de "stenen".		2010	2008			2010	2008	
2	De corporatie heeft aandacht voor de woonomgeving en de leefbaarheid in de buurt of de dorpskern.		2010 /2008				2010 /2008		

		HUIDIGE SITUATIE				GEWENSTE SITUATIE			
		Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing	Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing
3	De corporatie heeft oog voor het functioneren van de gehele buurt inclusief de sociale samenhang.		2010	2008			2010/2008		
4	De corporatie ondersteunt bewoners bij het verbeteren van hun sociaal economische positie.			2010 /2008			2010/2008		
<b>3. Buurtoriëntatie</b>									
1	De corporatie richt zich in haar werk vrijwel uitsluitend op haar huurders in de buurt en niet op de andere buurtbewoners en -gebruikers, zoals winkels en scholen.		2008	2010			2010 / 2008		
2	De corporatie houdt in haar werk naast huurders ook rekening met andere buurtbewoners (zoals woningeigenaren). De corporatie richt zich echter niet op andere 'gebruikers' van de buurt, zoals winkels of scholen.		2010 / 2008			2010	2008		
3	De corporatie richt zich in haar werk op alle partijen die in de buurt wonen of actief zijn. Naast bewoners heeft de corporatie ook oog voor de wensen van ook wijkbezoekers, winkels, scholen en bedrijven in de wijk.		2010 / 2008			2010	2008		
4	De corporatie heeft niet alleen oog voor alle bewoners, winkels, scholen en andere instellingen in de buurt, maar kijkt ook naar de functie van de buurt in de totale gemeente.			2010 / 2008		2010	2008		
<b>4. Samenwerkingsvormen</b>									
1	De corporatie heeft <i>geen formele</i> (op schrift gestelde) <i>samenwerkingsverbanden</i> met partijen in de buurt of de dorpskern				2010 / 2008	2010			2008
2	De corporatie heeft haar samenwerking met partijen in de buurt of dorpskern op <i>projectniveau</i> formeel geregeld.		2010 / 2008				2010 / 2008		



		HUIDIGE SITUATIE				GEWENSTE SITUATIE			
		Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing	Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing
3	De corporatie heeft haar samenwerking met partijen in de buurt of in de dorpskern op <i>gebiedsniveau</i> formeel geregeld.		2008	2010		2010	2008		
4	De corporatie <i>combineert</i> formele <i>afspraken</i> in de buurt of de dorpskern op project- en gebiedsniveau.			2010 / 2008		2010	2008		

### Stadgenoot, Amsterdam

		HUIDIGE SITUATIE				GEWENSTE SITUATIE			
		Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing	Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing
<b>1. Beïnvloeding</b>									
1	De corporatie <i>informeert</i> bewoners en andere belanghouders over besluiten die effect hebben op buurten of dorpskernen, maar geeft hen verder geen invloed op die besluiten (informereren).		2008	2010		2008 2010			
2	Bij de corporatie <i>praten</i> bewoners en andere belanghouders mee over de besluiten die hun buurt of dorpskern raken. (consultatie)			2008 2010		2008 2010			
3	Bij de corporatie <i>beslissen</i> bewoners en andere belanghouders mee over besluiten die buurten en dorpskernen raken (instemmingsrecht of gekwalificeerd adviesrecht).			2008 2010		2010	2008		
4	De corporatie beperkt zich niet tot traditionele inspraakvormen, maar gaat actief op zoek naar <i>vernieuwende participatievormen</i> voor moeilijk bereikbare groepen en geeft hen invloed.		2008	2010		2008	2010		
<b>2. Activiteiten</b>									
1	De corporatie is in de buurt/dorpskern vooral bezig met het aanpassen van bestaande		2008	2010				2008 2010	

		HUIDIGE SITUATIE				GEWENSTE SITUATIE			
		Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing	Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing
	woningen of het bouwen van nieuwe. Zij richt zich vooral op de "stenen".								
2	De corporatie heeft aandacht voor de woonomgeving en de leefbaarheid in de buurt of de dorpskern.	2010	2008			2010	2008		
3	De corporatie heeft oog voor het functioneren van de gehele buurt inclusief de sociale samenhang.			2008 2010			2008 2010		
4	De corporatie ondersteunt bewoners bij het verbeteren van hun sociaal economische positie.			2008	2010		2008 2010		
<b>3. Buurtoriëntatie</b>									
1	De corporatie richt zich in haar werk vrijwel uitsluitend op haar huurders in de buurt en niet op de andere buurtbewoners en -gebruikers, zoals winkels en scholen.		2008	2010			2008	2010	
2	De corporatie houdt in haar werk naast huurders ook rekening met andere buurtbewoners (zoals woningeigenaren). De corporatie richt zich echter niet op andere 'gebruikers' van de buurt, zoals winkels of scholen.			2008 2010			2008		2010
3	De corporatie richt zich in haar werk op alle partijen die in de buurt wonen of actief zijn. Naast bewoners heeft de corporatie ook oog voor de wensen van ook wijkbezoekers, winkels, scholen en bedrijven in de wijk.		2010	2008		2008	2010		
4	De corporatie heeft niet alleen oog voor alle bewoners, winkels, scholen en andere instellingen in de buurt, maar kijkt ook naar de functie van de buurt in de totale gemeente.		2008 2010				2008 2010		
<b>4. Samenwerkingsvormen</b>									
1	De corporatie heeft <i>geen formele</i> (op schrift gestelde) <i>samenwerkingsverbanden</i> met partijen in de buurt of de dorpskern				2008 2010				2008 2010

		HUIDIGE SITUATIE				GEWENSTE SITUATIE			
		Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing	Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing
2	De corporatie heeft haar samenwerking met partijen in de buurt of dorpskern op <i>projectniveau</i> formeel geregeld.		2010	2008		2008	2010		
3	De corporatie heeft haar samenwerking met partijen in de buurt of in de dorpskern op <i>gebiedsniveau</i> formeel geregeld.		2010	2008			2008 2010		
4	De corporatie <i>combineert</i> formele <i>afspraken</i> in de buurt of de dorpskern op project- en gebiedsniveau.			2008 2010			2008	2010	

### Woonbron, Rotterdam

		HUIDIGE SITUATIE				GEWENSTE SITUATIE			
		Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing	Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing
<b>1. Beïnvloeding</b>									
1	De corporatie <i>informeert</i> bewoners en andere belanghouders over besluiten die effect hebben op buurten of dorpskernen, maar geeft hen verder geen invloed op die besluiten (informereren).	2008		2010		2008	2010		
2	Bij de corporatie <i>praten</i> bewoners en andere belanghouders mee over de besluiten die hun buurt of dorpskern raken. (consultatie)		2010	2008			2010 / 2008		
3	Bij de corporatie <i>beslissen</i> bewoners en andere belanghouders mee over besluiten die buurten en dorpskernen raken (instemmingsrecht of gekwalificeerd adviesrecht).			2010 / 2008			2010 / 2008		
4	De corporatie beperkt zich niet tot traditionele inspraakvormen, maar gaat actief op zoek naar <i>vernieuwende participatievormen</i> voor moeilijk bereikbare groepen en geeft hen invloed.			2008	2010	2008	2010		

		HUIDIGE SITUATIE				GEWENSTE SITUATIE			
		Ze er van to epassing	Van to epassing	Van to epassing	Een beetje van to epassing	Niet van to epassing	Ze er van to epassing	Van to epassing	Een beetje van to epassing
<b>2. Activiteiten</b>									
1	De corporatie is in de buurt/dorpskern bezig met het aanpassen van bestaande woningen of het bouwen van nieuwe. Zij richt zich op de "stenen".		2010	2008			2010		2008
2	De corporatie heeft aandacht voor de woonomgeving en de leefbaarheid in de buurt of de dorpskern.	2008	2010			2010 / 2008			
3	De corporatie heeft oog voor het functioneren van de gehele buurt inclusief de sociale samenhang.		2010 / 2008			2010 / 2008			
4	De corporatie ondersteunt bewoners bij het verbeteren van hun sociaal economische positie.			2010 / 2008		2010 / 2008			
<b>3. Buurtoriëntatie</b>									
1	De corporatie richt zich in haar werk vrijwel uitsluitend op haar huurders in de buurt en niet op de andere buurtbewoners en -gebruikers, zoals winkels en scholen.		2008	2010			2008		2010
2	De corporatie houdt in haar werk naast huurders ook rekening met andere buurtbewoners (zoals woningeigenaren). De corporatie richt zich echter niet op andere 'gebruikers' van de buurt, zoals winkels of scholen.			2010	2008		2008		2010
3	De corporatie richt zich in haar werk op alle partijen die in de buurt wonen of actief zijn. Naast bewoners heeft de corporatie ook oog voor de wensen van ook wijkbezoekers, winkels, scholen en bedrijven in de wijk.		2010	2008		2010	2008		
4	De corporatie heeft niet alleen oog voor alle bewoners, winkels, scholen en andere instellingen in de buurt, maar kijkt ook naar de functie van de buurt in de totale gemeente.			2010	2008		2010 / 2008		



		HUIDIGE SITUATIE				GEWENSTE SITUATIE			
		Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing	Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing
<b>4. Samenwerkingsvormen</b>									
1	De corporatie heeft <i>geen formele</i> (op schrift gestelde) <i>samenwerkingsverbanden</i> met partijen in de buurt of de dorpskern				2010 / 2008				2010 / 2008
2	De corporatie heeft haar samenwerking met partijen in de buurt of dorpskern op <i>projectniveau</i> formeel geregeld.		2008	2010		2010 / 2008			
3	De corporatie heeft haar samenwerking met partijen in de buurt of in de dorpskern op <i>gebiedsniveau</i> formeel geregeld.			2010 / 2008		2010	2008		
4	De corporatie <i>combineert</i> formele <i>afspraken</i> in de buurt of de dorpskern op project- en gebiedsniveau.			2010 / 2008		2010	2008		



## BIJLAGE 2: ROLOPVATTINGEN

Geef aan in welke mate u uw corporatie herkent in de onderstaande rolopvattingen. Geef daarbij aan wat de huidige en wat de gewenste situatie is.

		HUIDIGE SITUATIE				GEWENSTE SITUATIE			
		Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing	Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing
<b>Rolopvatting woningcorporatie in de buurt</b>									
1	<i>Leider.</i> Een leider gebruikt de aanzienlijke omvang van zijn vastgoedbezit in de wijk om uit te groeien tot een zelfstandige gebiedsbeheerder en centrale speler die een groot aantal activiteiten in de buurt voor zijn rekening neemt en ook grotendeels zelf uitvoert.			<b>Stadgenoot</b>  <b>Woonbron</b>	<b>Casade</b>	<b>Woonbron</b>	<b>Stadgenoot</b>		<b>Casade</b>
2	<i>Beïnvloeder.</i> Deze corporatie sluit zich aan bij lokale informele netwerken of meer formele samenwerkingsverbanden. Deze corporatie zoekt naar meerwaarde in meerjarige samenwerkingsverbanden door (sociale) activiteiten over te laten aan partijen die daarvoor beter zijn toegerust of door joint ventures aan te gaan om krachten te bundelen.		<b>Casade</b>  <b>Woonbron</b>		<b>Stadgenoot</b>	<b>Casade</b>	<b>Stadgenoot</b>	<b>Woonbron</b>	
3	Een <i>netwerker</i> zoekt net als de beïnvloeder samenwerking met anderen om te reageren op urgente problemen in de buurt. Zij doen dit echter meer op ad-hoc-basis door te werken aan allianties met een meer	<b>Stadgenoot</b>	<b>Casade</b>  <b>Woonbron</b>				<b>Casade</b>  <b>Woonbron</b>	<b>Stadgenoot</b>	

		HUIDIGE SITUATIE				GEWENSTE SITUATIE			
		Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing	Zeer van toepassing	Van toepassing	Een beetje van toepassing	Niet van toepassing
	tijdelijk karakter om de noodzakelijke kennis, kunde en middelen bijeen te brengen om concrete problemen in de buurt aan te pakken en dreigend verval te keren.								
4	<i>De ondersteuner</i> zoekt het minder in samenwerkingsverbanden, maar probeert problemen in de wijk op te lossen door het realiseren van concrete projecten. Bijvoorbeeld door een buurtcentrum in een wijk te bouwen of in een dorpskern een supermarkt aan te kopen en 'in de lucht te houden'.	<b>Stadgenoot</b>		<b>Casade</b>  <b>Woonbron</b>			<b>Casade</b>  <b>Stadgenoot</b>	<b>Woonbron</b>	
5	De traditionele <i>huisbaas</i> heeft geen behoefte om een rol van betekenis in de wijk te vervullen. Deze corporatie ziet de woning als centraal punt van haar werk en beperkt zich tot de traditionele taken van een verhuurder: verhuren, en onderhouden. De buurt is vanuit het perspectief van de huisbaas geen factor van belang.				<b>Casade</b>  <b>Stadgenoot</b>  <b>Woonbron</b>			<b>Casade</b>  <b>Stadgenoot</b>  <b>Woonbron</b>	



## BIJLAGE 3: GEÏNTERVIEWDE PERSONEN

### Stadgenoot, Amsterdam

#### *Stadgenoot*

- Frank Barnhoorn, Manager maatschappelijke verankering (december 2008 en december 2009)
- Perry Hoetjes, Beleidsmedewerker Strategie & Beleid (december 2008)
- Marjo Verberne, Gebiedsregisseur Wonen (december 2008 en januari 2010)
- Wim Balstra, Manager afdeling huismeesters, diensten en beheer (december 2008 en december 2009)
- Linda Schalwijk, Gebiedsontwikkelaar (februari 2009 en januari 2010)

### Woonbron, Rotterdam

#### *Woonbron*

- Ans Theissen, Vestigingsdirecteur Woonbron IJsselmonde (december 2008 en december 2009)
- Corina de Jong, Teamleider wijkbeheer Woonbron IJsselmonde (december 2008 en december 2009).
- Petra Flach, Beleidsmedewerker Woonbron IJsselmonde (december 2008 en december 2009).
- Lydia de Zwart, Regisseur beheer Woonbron IJsselmonde (december 2008 en december 2009).
- Ellen van Oorschoot, Regisseur beheer Woonbron IJsselmonde (december 2008 en december 2009).
- Vincent Sliep, Woonmakelaar Woonbron IJsselmonde (december 2008 en december 2009).
- Mout Krijnen, Complexbeheerder Heindijk Woonbron IJsselmonde (december 2008 en december 2009).
- Nicol van Twillert, Senior adviseur Service Centre Woonbron. (december 2008).

#### *Belanghouders*

- Harry Kraaijeveld, Deelgemeente IJsselmonde (februari 2009 en februari 2010)
- Joanne Ruiten, Schoolmate OBS De Kubus (februari 2009 en februari 2010)
- Fred Vellekoop, Bewonersvertegenwoordiging Heindijk (februari 2009)

### Casade, Waalwijk

#### *Casade*

- Ad Gruijters, Directeur-bestuurder (december 2009).
- Stephan van Erp, Manager advies (november 2008 en december 2009).
- Monique van Cleef, Coördinator ontwikkeling wijkpunten (november 2008).
- Glenn v.d. Vleuten, Coördinator wijkontwikkeling (november 2008 en december 2009).
- Wim Veldkamp, Wijkconsulent Kaatsheuvel-West, w.o. Pannenhoef (december 2008 en 2009).

#### *Belanghouders*

- Jacqueline de Bekker, Coördinator wijkpunt Pannenhoef (november 2008 en december 2009). In de gesprekken zijn ook de opvattingen van andere stakeholders in het wijkpunt aan de orde gekomen.





## **BIJLAGE 4: PARTICIPATING HOUSING ASSOCIATIONS (ENGELSTALIG)**

The following housing associations will participate in the “Close Neighbours, not distant friends” project:

- Clapham Park Homes (CPH)/Metropolitan Housing Partnership, London, England
- Maidstone Housing Trust/Maidstone, Kent, England
- Trafford Housing Trust, Sale/Manchester region, England
- Yorkshire Housing Group, York, England
  
- Casade, Waalwijk, the Netherlands
- Stadgenoot, Amsterdam, the Netherlands
- Woonbron, Rotterdam, the Netherlands
- Wooncom, Emmen, the Netherlands

In this document you will find additional information on each of the participating housing associations and early information on the scope of their Close Neighbours projects (in some cases these have since been updated).



## Clapham Park Homes/Metropolitan Housing Partnership, London



Clapham Park Homes (CPH) is part of the Metropolitan Housing Partnership (MHP). It was established in April 2006 to take transfer of 2000 properties within the Clapham Park Estate from the London Borough of Lambeth (LBL).

CPH is one of four Registered Social landlords in the Metropolitan Housing Partnership, which manages some 35,000 homes across London, the East Midlands and the East of England, as well as including separate business units for care and support, and low-cost home-ownership.

CPH provides an interesting example of an organisation attempting to deliver major regeneration outcomes in a specific locality, but operating within the framework of a larger corporate entity

CPH wants to participate in the “Close Neighbour” project with one or more of the following topics:

1. *Physical regeneration*: monitor and evaluate the management and delivery of the regeneration programme in meeting the objectives of the Master Plan and the expectation of residents.
2. *Governance*: monitor and evaluate the effectiveness of CPH’s governance and structural arrangements in ensuring meaningful resident involvement.
3. *Community partnership unit*: monitor the progress of the new business unit, the Community Partnerships Unit (CPU) in becoming an independent and financially sustainable regeneration business.
4. *Social and Economic Regeneration*: monitor the effectiveness of the delivery strategy in producing tangible socio-economic benefits for the Clapham Park community.
5. *Community Facilities and Infrastructure*: monitor the effectiveness of the partnership working in delivering a range of facilities of benefit to residents and the wider community.
6. *Neighbourhood Management Services*: monitor and evaluate the implementation and effectiveness of local management initiatives in developing a clear neighbourhood focus.

## Maidstone Housing Trust, Maidstone, UK

Maidstone Housing Trust changed its name into **Golding Homes** in 2010.



Maidstone Housing Trust (MHT) is a housing association formed as a result of a transfer of the entire housing stock and related assets of Maidstone Borough Council (MBC) in February 2004 comprising c.6,300 rented c.400 leasehold homes.

MHT has a number of challenges to address in ensuring effective neighbourhood working, including developing more effective approaches to tenant involvement and community investment, ensuring regeneration continues after physical stock improvement and redevelopment, addressing lack of opportunities and aspirations, and tackling anti-social behaviour.

MHT wants to monitor the following four changes as part of the "Close Neighbour" project:

1. *Engaging young people* through focussed programmes (including sport, the arts and key skills development) as a means of combating alienation and low motivation. This would support planned development of up to two new community centers specifically focused on working for and with local young people, and would involve a range of voluntary and statutory sector partners already working on this project.
2. Developing more effective *resident involvement* through intensive "on the ground" estate management. This would build on "Walkabout Wednesdays" initiative to get staff from across the Trust (not just estate management staff) out of the office, interacting with tenants and other stakeholders.
3. *Partnerships for health*. The very high level of teenage pregnancies in Parkwood also introduces significant health issues. The Trust has a developing relationship with the local Primary Care Trust whose work in the local community, particularly through the jointly (with MHT and others) funded Parkwood Healthy Living Centre, is important in changing attitudes to health and lifestyles.
4. *Partnerships for learning*. The issues are the same as for the Partnerships for Health outlined above, and involve the same partners, although the focus would be on addressing disadvantage and low morale through training and education initiatives.

## Trafford Housing Trust, Sale/Manchester region, UK



Trafford Housing Trust (THT) was created in 2005 by a stock transfer from the Council and manages 10,000 properties. The organisation however largely remains designed as a "Council Housing Department in exile" while seeking to deliver a mission which has moved on considerably from the confines of rent collection and bricks and mortar.

THT has a well developed community regeneration strategy and a substantial budget to take this activity forward. It has received national recognition for its work in engaging younger residents in meeting their known needs.

THT is currently well underway with a total organisational re-design to fit the new mission. The planning phase of this will come to an end in September, and implementation will take the next 18 months to two years. The areas that will be most affected are premises, processes and the skills and behaviours of our people and how they connect with customers in neighbourhoods.

THT is developing an idea of "Community Hub" as a building based solution for service delivery. This concept physically brings customers right into the heart of a building that has been established on the cross-organisational, co-location principle. THT wants to use community hubs for the delivery of face-to-face public services formerly delivered either from an office or in the customers home.

Summarizing, THT wants to participate in the 'Close Neighbour' project with one or more of the following topics:

1. Monitor the implementation of the new *organisational design* and evaluate the effectiveness in increasing neighbourhood working with special focus on the values, processes, skills and behaviours of THT officers.
2. Monitor the developed and organisational implications of the *community hub* concept.

## Yorkshire Housing Group, York



The Yorkshire Housing Group is a family of housing organisations with different origins, including stock transfer and 'traditional' housing associations that have come together to form the Yorkshire Housing Group providing 16,300 homes for over 40,000 people. Affordable rented homes is their core business but YHG also has low cost ownership schemes and provide support to homeowners who are elderly, disabled or vulnerable.

YHG grapples with the tension around achieving local accountability and working in a group structure across a wide geographical area and wants to participate in the 'Close Neighbour' project with one or more of the following recent neighbourhood initiatives with -most likely- a focus on the South Yorkshire area:

1. Monitor the effectiveness of bringing the organization closer to neighbourhoods with the multi-functional *generic area teams* based on geography. This framework was developed in Yorkshire Metropolitan Housing and has been transposed to other housing management teams within the YHG. This arrangement also recognises the different local authorities engaged with.
2. Monitor the effectiveness of the recently developed *Operational Committees* within our governance structure. These committees replace the former intermediate Housing Association Boards to maintain local accountability.
3. Explore how local stakeholders including local government can be effectively engaged in the development of *Local Area Strategies* The Operational Committees follow the same geographical pattern of the area teams and have responsibility for developing local area strategies.
4. YHG is particularly interested in horizontal learning from Dutch and English partners about methods to secure greater local accountability and *democratic anchorage*.



Map



- A = Clapham Park Homes/Metropolitan Housing Partnership, London, England
- B = Maidstone Housing Trust, Maidstone, England
- C = Trafford Housing Trust, Sale/Manchester Region, England
- D = Yorkshire Housing Group, York, England

## Casade, Waalwijk, NL



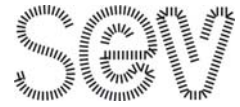
Casade is a housing association with more than 8.000 properties in the South of the Netherlands (Loon op Zand and Waalwijk). A strong neighbourhood focus combining housing with care and social services is an important element of Casade's strategy

One of the strategic initiatives of Casade is the development of multifunctional *neighbourhood hubs* (wijkpunten) combining housing with schools, libraries, childcare and social services providers. Casade wants to use neighbourhood hubs to facilitate collaboration between residents and organisations active in the field of education, care, social support and employment.

Casade has already delivered one neighbourhood hub and will deliver two more in 2009. Managing neighbourhood hubs is a new challenge for Casade. The organisation wants to organise the management of the facilities in these neighbourhood hubs to maximise the *social return on investment* while at the same time securing a financially viable management of the neighbourhood hubs.

Casade wants to participate in the 'Close Neighbour' project with one or more of the following recent neighbourhood initiatives, with a special focus on the development of the BaLaDe neighbourhood hub ([www.balade.nl](http://www.balade.nl), dutch only):

1. Monitor the *organisational adaptations* necessary to effectively manage the facilities in neighbourhood hubs.
2. Evaluate the impact of *facility management* operations on the social programme's in neighbourhoods.
3. Monitor the initiatives of Casade to make neighbourhood hub facility management a *(financially) viable activity*.
4. Monitor and evaluate how Casade *manages the network of partners* involved in the development of new neighbourhood hubs.



## Stadgenoot, Amsterdam, NL

# Stadgenoot

Stadgenoot is the result of a merger in 2008 between housing associations Het Oosten en AWW. Stadgenoot manages 32.000 dwellings in Amsterdam. *Increasing neighbourhood focus* was one of the most important motives for the merger. Stadgenoot wants to be accountable and *involve stakeholders on both group level and neighbourhood level* of the organization. Stadgenoot is still looking for the most effective organizational and governance structure to do this and combine the advantages of scale with local anchorage.

Stadgenoot wants to develop new methods for developing *neighbourhood plans* (in 72 neighbourhoods!) and to involve residents and other stakeholder more closely in policy development. In addition Stadgenoot wants to flesh out methods to link local neighbourhood agendas with group-level strategies.

Stadgenoot wants to participate in the 'Close Neighbour' project with the following initiatives:

1. Monitor the progress of Stadgenoot in the *development of methods to involve residents and other stakeholders* in the delivery of neighbourhood plans.
2. Monitor the way Stadgenoot *links neighbourhood agenda with group level* strategies.
3. Monitor the *organisational implications* of the increased neighbourhood focus of Stadgenoot.

## Wooncom, Emmen, NL



Housing association Wooncom is located in the East of the Netherlands and manages 16.500 properties in Emmen, Borger-Odoorn en Stadskanaal. Wooncom is the largest housing association in the area. Wooncom has been developing a neighbourhood focus in service delivery for some time now. These initiatives were focused on a limited number of neighbourhoods. Now Wooncom wants to *expand her neighbour focused approach to all areas* where her housing stock is located. In addition Wooncom wants to evolve from a project based neighbourhood approach to a *process oriented way* of working in neighbourhoods. Pivotal in this venture are 25 neighbourhood officers involved in the implementation of this approach.

Expanding the neighbourhood focused way of operation sets Wooncom the challenging task to adapt her organization design: develop the necessary processes, skills, structure, management systems and leadership style.

Wooncom wants to participate in the 'Close Neighbour' project with the following initiatives: monitor and evaluate the *dissemination of neighbourhood focused service* delivery in all areas where Wooncom is active, with a special focus on the changes in the organisational design of Wooncom.

## Woonbron, Rotterdam, NL



Woonbron manages 50.000 properties in the western part of the Netherlands, located in Rotterdam, Delft, Dordrecht and Spijkenisse. Woonbron is a housing association with rather autonomous and strong local business units. Woonbron wants to further develop her capacity to develop neighbourhood visions in a bottom-up way, involving residents and other stakeholders in local policy development. Woonbron is experimenting with new methods to do this. One of these methods is the *Neighbourhood Workshop (Wijkatelier)* being developed and tested in the Woonbron IJsselmonde business unit. The Neighbourhood Workshop is intended to support a bottom-up, interactive and inclusive mode of *decision-making and policy development*.

Woonbron wants to participate in the 'Close Neighbour' project with the following initiative:

1. *Neighbourhood governance*: monitor and evaluate the implementation and effectiveness of the Neighbourhood Workshops (Wijkateliers) in generation a neighbourhood focused agenda for physical, social and economic investments in the IJsselmonde area.

## Map



A = Casade Wonen, Waalwijk, NL

B = Stadgenoot, Amsterdam, NL

C = Woonbron, Rotterdam, NL

D = Wooncom, Emmen, NL

## COLOFON

*Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van:*

Stadgenoot, Amsterdam

SEV, Rotterdam

Woonbron, Rotterdam

Casade, Waalwijk

Uitgave

SEV

Auteurs

Gerard van Bortel en Arne van Overmeeren

In samenwerking met: Ritske Dankert, Jochum Deuten, Tony Gilmour, David Mullins en Stacy Pethia.

Vormgeving omslag

Absoluut Design, Bergen op Zoom

Druk omslag

Drukkerij Goos, Ouderkerk aan den IJssel

Opmaak

FMZ Tekstverwerking, Vlaardingen

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden SEV en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens.

Rotterdam, januari 2011