

## **Corporaties moeten eigen praktijken kritisch bekijken**

**Er liggen stapels nieuwe beleidvoornemens en plannen waarin bewoners een belangrijke sturende rol is toebedacht. Maar, zegt Jos van der Lans, we roepen nu om iets, terwijl we tegelijkertijd laatdunkend doen over de periode van de stadsvernieuwing waarin het ideaal van nu praktijk was. Maar er is hoop: er hangen veranderingen in de lucht. Als de corporaties maar kritisch naar zichzelf willen kijken.**

De fysieke pijler \_ stenen stapelen \_ heeft onmiskenbaar een ernstige beperking: zonder mensen is het een dooie boel. Mensen maken de stad, de wijk, de buurt, de woning. Zonder mensen zijn de beleidsmakers nergens.

Dat is de boodschap die in alle beleidvoornemens stevast doorklinkt. Wij doen het voor de mensen. Dus we gaan niet meer met grote viltstiften door een stadsplattegrond om de herstructureringsopgave uit te tekenen, nee we doen dat samen met mensen, met bewoners, met burgers, met betrokkenen. Goed idee, maar wel samen met de mensen om wie het gaat, zij moeten die prachtwijken maken. Een soort nieuwerwetse variant van *power to the people*. Ik ben daar natuurlijk erg voor. Ik schrijf nu een kwart eeuw over allerlei sociale problemen en verschijnselen en ik zal erkennen dat deze optimistische boodschap in tientallen schrijfsels van mijn hand opklinkt. Investeren in mensen, met mensen, door mensen zelf. Zo hoort het.

### **Merkwaardig verschijnsel**

Maar waarom roepen we dit nu al die jaren, terwijl er in de praktijk niet altijd heel veel van terecht komt? Sterker, soms bekruipt mij het gevoel dat hoe nadrukkelijker we in onze beleidstaal de boodschap verkondigen, hoe minder betekenis hij heeft in de praktijk van alledaagse besluiten.

Toen ik voor het eerst over volkshuisvesting schreef, leefden we nog in de hoogtijdagen van de stadsvernieuwing. Ik bezocht in Amsterdam en Rotterdam projectgroepen waar bewoners, gemeenteambtenaren en opbouwwerkers met elkaar miljoenen verspijkerden. Als er ooit sprake is geweest van een periode in de Nederlandse volkshuisvesting waarin bewoners echt wat in de melk te brokkelen hadden, dan was het tijdens die periode van de stadsvernieuwing. Sindsdien doet zich eigenlijk een merkwaardig verschijnsel voor. De facto hebben bewoners in de praktijk van de beslissingen steeds minder te zeggen gekregen, terwijl zij in de beleidsmatige praktijk steeds vaker de rol van hoofdpersoon krijgen toegedicht.

Dus zouden we de stadsvernieuwingsgeschiedenis moeten koesteren, maar nee, het is de laatste jaren bon ton in smaakmakende volkshuisvestingskringen om zeer neerbuigend op die stadsvernieuwingsperiode terug te blikken. Het leidde tot eenzijdigheid, goedkope woningen, huurghetto's en wansmaakcomplexen. Het hoogtepunt van mensenmacht in de geschiedenis van de Nederlandse volkshuisvesting wordt zo tot een naargeestig dieptepunt getransformeerd.

### **Wetmatigheden**

Dat voelt niet lekker. We roepen nu om iets, terwijl we tegelijkertijd laatdunkend doen over de periode waarin het ideaal van nu praktijk was. Alleen om die reden is enig wantrouwen op zijn plaats nu we een nieuwe lichte beleidvoornemens en plannen over ons heen krijgen waarin bewoners een belangrijke sturende rol is toebedacht.

Hoe echt is dat nu eigenlijk? Want laten we wel wezen: de omarming van wijkbewoners is niet van vandaag. Dat gebeurde ook in de periode van de sociale vernieuwing, in het idee van vraaggericht werken, in de omhelzing van marktwerking. Menen we het eigenlijk wel? Om de discussie wat scherper te krijgen wil ik u een achttal wetmatigheden voorhouden waarom het echt een stem geven aan burgers makkelijker is gezegd dan gedaan.

### 1. De wet van de bureaucratische paradox

Alle vormen van publieke dienstverlening beginnen met ploeteren bij de mensen thuis en eindigen \_ als zij succesvol zijn \_ in een omvangrijk kantoor. De kleine logica van de menselijke problemen wordt met het succes van de instituties langzaam maar zeker vervangen door de bureaucratische logica van de institutie. De organisatie gaat een eigen leven leiden, de mensen moeten zich naar de organisatie voegen. Ze moeten zelf bellen voor een afspraak, in plaats dat er iemand aan de bel hangt. Het alledaagse contact wordt gemarginaliseerd. Dat is een algemene wetmatigheid, waarvan effecten ook bij woningcorporaties zijn te zien. Dat bastion radicaal doen kantelen door de bewonerslogica weer centraal te zetten is nagenoeg onbegonnen werk.

### 2. De wet van de economische rationaliteit

Instituties in de publieke dienstverlening, en dus ook woningcorporaties, zijn de laatste decennia getransformeerd tot organisaties waarin een economische rationaliteit voorop staat. Alles wordt gecalculeerd, geprijsd en afgerekend en op de achterhand is een nieuwe generatie controllers en managers in het zadel gehesen om dat te bewaken en in de kleine beslissingen te besturen. Het idee dat in die werkelijkheid bewoners echt zeggenschap zouden kunnen hebben, is een illusie. Uiteindelijk resteert hun in deze economische rationaliteit geen andere rol dan die van consument, die tegen betaling producten afneemt. Dat is een enorm dwingende logica, want wie daaraan niet meewerkt, of andere calculaties nodig acht, of andere risico's, of afscheid wil nemen van onrendabele toppen en maximaal-redelijke huurverhogingen, vloekt in de eigen kerk.

### 3. De wet van de pseudo-concreetheid

Beleidsvoornemens en plannen spreken altijd zonder aanzien des persoon. Het gaat om burgers, bewoners, soms zelfs over mensen. Dat zijn pseudo-concrete aanduidingen; we hebben wel een vermoeden waar het om gaat, maar precies weten doe je het nooit. Het gaat bij goede bedoelingen ook om ongeveer weten. Dat maakt dit spreken en schrijven ook tot een ideologie; het is dus niet afrekenbaar, je kunt er geen toezicht op houden, je weet niet precies welke acties er mee gepaard gaan. Dat is dus niet onschuldig, want daarmee wordt dus in abstracto goede sier gemaakt, terwijl niemand in concreto weet wat er nu precies gebeurt. Laat staan dat concrete mensen zich in deze voornemens herkennen, dan wel aangesproken voelen.

### 4. De wet van de vergaderrituelen

Eigenlijk kondigen de meeste beleidsvoornemens waarin gesteld wordt dat bewoners of burgers een centrale rol moeten gaan spelen, vooral aan dat er met hen op enige manier overlegd en vergaderd gaat worden. Ze vormen de zuurstof voor een vergadercircuit met andere instanties, als wijkwerkers, en gemeenteambtenaren. Cynisch uitgedrukt: als bewoners een centrale plaats krijgen in beleidsvoornemens dan betekent dat instanties daarover met elkaar gaan vergaderen. Het voornemen wordt omgezet in een bureaucratisch ritueel, soms ondersteund met een enquête of meer aan de weet te komen.

### 5. De wet van het probleemdenken

Het is een wetmatigheid dat de meeste aandacht van publieke dienstverleningsinstellingen gaat naar de kleinste groep lastige klanten. Dat is de 80-20 wet. 80 procent van de tijd gaat naar 20 procent van de klanten. Die fixatie op probleemgevallen maakt organisaties onkundig voor het mobiliseren van potenties, van krachtbronnen en menselijke vermogens. Corporaties hebben daar geen weet van, ze hebben ook niet een vorm van kennisverwerking om dat te ontwikkelen. Als je je krachtbronnen niet kent, als je gefixeerd ben op het negatieve, het onvermogen, hoe kan je dan burgers dan echt aanspreken op hun vermogens?

### 6. De wet van het heimelijke ongelooft

Als je diep in het hart van menig corporatiemedewerker kijkt, dan tref je daar een stevige portie ongeloof aan. Echt een hoge pet over de actieve staat van burgerschap heeft men in deze kringen over het algemeen niet. Natuurlijk zijn bewoners belangrijk. Maar ze zijn toch niet in staat om verder te kijken dan hun eigen neus lang is, of hoe breed hun eigen straatje is, en ze willen alleen maar meer en beter, zitten graag voor een dubbeltje op de eerste rij, trekken zich nergens iets van aan. Het is misschien een extra verklaring waarom in corporatieland bij voorkeur in algemene pseudo-concrete termen over bewoners wordt gesproken. Want als er namen en rugnummers vrij worden gegeven dan komt er een minder fraai beeld uit.

#### 7. De wet van het professionele onvermogen

Wat we nodig hebben, schreef Pieter Winsemius in de WRR-studie *Vertrouwen in de buurt*, zijn streetwise professionals. Mensen die de taal van de straat spreken. Die in plaats van op kantoor, in de leefwereld van mensen kunnen opereren, daar verbindingen maken. Die vaardigheid is de laatste jaren, mede door de bovengenoemde wetmatigheden, weggeëvolueerd. Organisaties die zich tendentieel weg bewegen van de frontlinies van de samenleving, verliezen in hun eigen gelederen ook de professionaliteit om in frontsituaties te opereren. Het verdwijnen van het woonmaatschappelijke werk zou je in die termen kunnen duiden, evenals het zo goed als verdwijnen van het opbouwwerk op het terrein van de volkshuisvesting.

#### 8. De wet van het zero-sum-denken

Wie in Nederland discussieert over wat burgers in dit land nu zelf kunnen doen, belandt vrijwel altijd uit in de zogenaamde of-of-karikatuur. Of de burgers spelen zelf de baas, of de instituties. Als de een meer macht krijgt, gaat dat ten koste van de ander: het is een vorm van zero-sum-denken. De verdeling kan verschillen, maar de uitkomst is gelijk. Als alle burgers particulier opdrachtgever zouden worden, dan hebben de corporaties op dat terrein geen taak meer. Het idee dat meer zeggenschap van burgers over hun eigen woningen en hun eigen woonomgeving niet om een minder sterke corporatie vraagt, maar juist om een andere, sterkere, meer sturende en faciliterende corporatie is daarom moeilijk tussen de oren te krijgen. Niet tussen de oren van burgers, en niet tussen de oren van corporaties zelf.

Bij elkaar zorgen deze wetmatigheden \_ er zijn er overigens nog meer te verzinnen \_ ervoor dat veel fraaie beleidvoornemens over bewoners een hoog etalagegehalte hebben. Het maakt ook duidelijk dat het niet zo makkelijk anders kan, want wie de kracht van een paar wetmatigheden weet te verminderen is nog niet van de andere af.

### **Niet hopeloos**

Maar helemaal hopeloos is het niet. Ik heb het idee dat er wezenlijke verandering in de lucht hangt. Voor die verandering moeten corporaties vooral niet in de spiegel van de overheid kijken (daar valt niets te zien en weinig te halen), maar vooral in hun eigen spiegel. Ze moeten bereid zijn hun eigen praktijken tegen een kritisch daglicht te houden.

En ik heb het idee dat dat her en der gebeurt, het borrelt en pruttelt, en zo links en rechts vallen tekenen waar te nemen die op een omslag wijzen. Ik signaleer drie veranderingen. Als eerste een toenemende leefwereldoriëntatie. Je ziet het bijvoorbeeld in de opkomst en heruitvinding van het zogenaamde huisbezoek. Was de privé-wereld lange tijd een no-go-area, de laatste jaren zie je dat de schroom om aan te bellen, om mensen op te zoeken, aan te spreken afneemt. Daarmee haalt de corporatie andere kennis binnen, krijgt zij een ander gezicht.

De tweede verandering is de opkomst van vormen van professionaliteit, voortkomend uit die toenemende leeforiëntatie. De professionaliteit is actie-georiënteerd, sturend en krachtig, gemandateerd, mobiliserend, verbindend, vertrouwenwekkend. Je zou dat kunnen typeren als de opkomst van frontprofessionals, die corporaties ontdoen van hun bureaucratische imago en dicht bij weer een aansprekend gezicht geven.

Ten derde zie ik links en rechts vormen van kantelende organisaties. Bij een aantal corporaties zie ik bewegingen waarin de bovenbouw zich vormt naar de belevingswereld van bewoners en professionals, waarin het zwaartepunt langzaam maar zeker ook echt wordt verschoven naar het front, de professionele en stevig gemandateerde buitenpost en dat de rest van de organisatie daar ook echt dienend aan is.

### **Zero-sum**

Of deze drie veranderingen ook echt een omslag teweegbrengen, weet ik niet. De bureaucratische introversie is hardnekkig en moeilijk om te turnen, kan ik na 25 jaar observaties wel zeggen.

Krijgen mensen met deze veranderingen meer te zeggen? Ja, maar niet in de vorm van een zero-sum-betrekking, dat idee moeten we echt loslaten. Een sturende aanwezigheid van instituties, draagt bij aan daadwerkelijke vergroting van de mogelijkheden van mensen om richting en inhoud te geven aan hun eigen leven.

Burgers zijn net mensen, ze hebben weerstand, aandacht, confrontatie nodig om hun betrokkenheid en engagement te kunnen ontwikkelen. Wie ze dat niet biedt, creëert inderdaad \_ zoals we uit ervaring inmiddels zouden kunnen weten \_ louter consumenten en klagers.

Deze bijdrage is een bewerking van het betoog dat Jos van der Lans hield tijdens het Aedes-debat *Wijkaanpak: met elkaar, voor elkaar* op 10 september in Utrecht. Een verslag van dit debat kunt u lezen op pagina X in dit nummer.

**Het is een illusie dat bewoners echt zeggenschap kunnen hebben**

**Bureaucratische introversie is moeilijk om te turnen**

[vdlans@xs4all.nl](mailto:vdlans@xs4all.nl)  
[www.josvdlans.nl](http://www.josvdlans.nl)