

Verslag workshop Praktische organisatie bij zelfbeheer

Symposium Wonen in zelfbeheer, 21 juni 2014, Nederlandse Woonbond

Inleider 1:	Bernard Smits, Woningbouwvereniging Gelderland (ppt)
Inleider 2:	Warren van Hoof, Papenhulst Blijft! Den Bosch (ppt)
Inleider 3:	Djura Prins, adviseur en procesfacilitator in communicatie
Procesbegeleider:	Agnes Verweij, Nederlandse Woonbond (verslag)

Centrale vraag voor de inleiders

Hoe ga je als bewonersorganisatie succesvol aan de slag met zelfbeheer? Wat zijn de voorwaarden en struikelblokken op het gebied van organisatie en het (interne) groepsproces?

Mogelijke extra vragen:

Welk organisatiemodel (en welke rechtsvorm) is gunstig voor bewonerscollectieven die willen wonen in zelfbeheer (stichting, vereniging, coöperatie)? Hoe kun je interne groepsproblemen voorkomen? Wat zijn risicofactoren waardoor een bewonersinitiatief kan stagneren? Hoe ga je om met een stroeve onderlinge samenwerking of een conflict in de groep? Kan een woningcorporatie of andere partij hier een rol in spelen? Hoe ga je er mee om als niet alle bewoners meedoen / bijdragen? Wat is er voor nodig om een zelfbeheerproject / bewonersinitiatief tot een duurzaam / langdurig succes te maken?

WBVG-directeur Bernard Smits zette vanuit zijn (30 jaar) ervaringskennis uiteen in welke spanningsvelden bewoners die aan zelfbeheer willen beginnen, zich gaan begeven. Typerend voor zelfbeheer is: economisch eigendom + collectiviteit + bindende factoren. 'Je moet iets hebben wat de mensen bindt.' Zelfbeheer heeft diverse verschijningsvormen; bewoners kunnen zelf de woningtoewijzing doen, de verhuur doen, het huurdersrisico dragen, de woonlasten doorberekenen, het huurdersonderhoud doen, het mutatieonderhoud, zelfwerkzaamheid, etc etc. 'Dit zijn allemaal dingen die nu bij de woningcorporatie liggen, maar mensen kunnen het heel goed zelf', weet Smits. Zelfbeheer gaat om het verschuiven van de verantwoordelijkheden van de eigenaar naar de gebruiker. Succesfactoren zijn: beheer kan voor de helft van het geld, overzichtelijke projecten met overzichtelijke risico's, nooit 13 in een dozijn (elk project is anders), zorg voor elkaar en de buurt, etc.

Maar zelfbeheer betekent ook: botsingen met regelgeving waaronder het Bouwbesluit, de welstand, bestemmingsplannen, brandweer, fiscaliteit, zakelijke lasten, inkomenstoets voor nieuwe bewoners (sociale huur). Maar ook de huurtoeslag en huurbescherming zijn in Nederland ingericht op de individuele huurder. 'Dat kan in een collectief soms lastig zijn, bijvoorbeeld als iemand de sfeer in een groep bederft.' Zelfbeheer begint met een visie, een doel bepalen, een rechtspersoonlijkheid kiezen, enz. Dan moet je in overleg met partijen. Uitgangspunt daarbij moet 'gelijkwaardig partnerschap' zijn, oftewel: ieder heeft z'n sterke punten. Bewoners hebben de ideeën en het initiatief, overheden zijn een wegwijzer en hebben subsidies, woningcorporaties hebben expertise, een netwerk, geld (toegang tot de kapitaalmarkt) en faciliteiten.

Op voorhand zou een zelfbeheerinitiatief vragen voor zichzelf moeten beantwoorden om steviger in de onderhandelingen met andere partijen te staan. Wil ik een vereniging, stichting of coöperatie zijn? Begin ik het initiatief met een kerngroep of met een hele groep? Wat verlang je van de woningcorporatie? 'Een initiatief zou niet afhankelijk van een woningcorporatie mogen worden, maar in de praktijk is dat wel wat vaak gebeurt'.

Warren van Hoof van zelfbeheerproject 'Papenhulst Blijft!' dat een voormalig klooster huurt van woningcorporatie Brabant Wonen vertelt over de geschiedenis van het gebouw (het werd 36 jaar geleden gekraakt) en hoe de bewoners er uiteindelijk in geslaagd zijn om het in vergaand zelfbeheer te krijgen en het zo van sloop hebben gered. De Paap, zoals het complex in Den Bosch bekend staat, houdt de autonomie nog altijd hoog in het vaandel. Dat is volgens Van Hoof ook de bindende factor: hetgeen de bewoners met elkaar bindt. 'We handelen zoals een eigenaar van het gebouw zou doen'. Er wonen 50 mensen waarvan 15 kinderen. De bewoners huren van de vereniging en die huurt het hele complex van Brabant Wonen (eerder was het pand van de gemeente). De bewoners onderhouden zelf het pand (klusweekenden) en hebben de afspraak met Brabant Wonen dat zij het onderhoudsbudget zelf besteden. Voor sommige (groot-onderhouds)klussen huurt de vereniging professionals in. De vereniging neemt beslissingen op basis van consensus. Dat betekent dat er net zolang gezocht wordt (soms in vergaderingen van 30 mensen) naar een oplossing die de meeste mensen schikt om te voorkomen dat een deel van de minderheid zich niet prettig voelt in huis. Er is een 'open deuren beleid' wat betekent dat alleen de voordeur van het pand op slot gaat. Er zijn subgroepen die verantwoordelijk zijn voor bepaalde taken in het pand (bv tuin, juridisch, etc). Het wordt gewaardeerd en gestimuleerd als mensen initiatieven nemen en nieuwe dingen ontwikkelen. Er zijn

hindernissen en risico's in het zelfbeheer, maar voor Warren en voor zijn meeste medebewoners is het wonen in de Paap als in een oase in de stad en op de woningmarkt; een fijne plek waar je zelf invloed op hebt over hoe het eruit ziet en wat de regels zijn. Want 'alles is bespreekbaar': de huisregels liggen niet in beton gegoten. In een zelfbeheerproject moet ook goed worden nagedacht over het toewijzingsbeleid. In de Paap is een aspirant bewoner gemiddeld 3 maanden bezig om eerst met alle 50 bewoners kennis te maken. In principe moet iedereen met een nieuwe bewoner instemmen. 'We zijn wel een vreemde eend in de bijt', zegt Van Hoof. Brabant Wonen (en elke nieuwe medewerker van de corporatie moet het opnieuw uitgelegd krijgen) lijkt nog steeds niet gewend aan de bijzondere beheer-overeenkomst met de Paap wat soms wat problemen geeft. Zo wil Brabant Wonen nu af van bepaalde afspraken, waar de vereniging juist blij mee is.

Djura Prins, adviseur en procesfacilitator in communicatie, die zelf ook in een zelfbeheerproject woont, ging dieper in op groepsdynamiek en communicatie. Zij presenteert een aantal modellen die je kunnen helpen om naar je eigen groep of organisatie te kijken en hoe mensen met situaties omgaan. Ze refereert aan het model van Tuckman over de vier fasen van teamontwikkeling (vorm, storm, norm en prestatie). Bij groepen van meer dan 16 personen ontstaat doorgaans de behoefte om in subgroepen te gaan werken. Het vertegenwoordigende model (bijvoorbeeld een subgroepje gaat namens de hele groep naar de woningcorporatie om te onderhandelen) heeft problematische eigenschappen. Het subgroepje maakt dan een ander proces door dan de rest en maakt ook (sporadisch) onderdeel uit van een andere groep, namelijk de onderhandelingspartner. Omdat het een ander proces doormaakt, kan er bij de rest van de groep wantrouwen ontstaan jegens het subgroepje. Vaak wordt er met het subgroepje alleen gesproken over de inhoud en prestaties met betrekking tot de onderhandelingen, maar ondertussen wordt weinig gekeken naar dit soort processen en interactie die ook een rol spelen in de groepsdynamiek.

Prins toont ook hoe spanningen in een groep ontstaan. We zijn ons veel van die spanningen nauwelijks bewust (ze bevinden zich als het ware onder de oppervlakte), maar als we ze nooit aandacht geven of uitspreken, dan groeien ze uit tot monsterlijke proporties en kunnen ze aanleiding zijn voor een plotselinge uitbarsting, die agressief kan zijn. (Ook onderhuidse) spanningen kun je signaleren. Signalen zijn (van klein naar groot): grapjes, sarcastische grapjes, smoesjes, roddel, gestopte communicatie, opzettelijk tegenwerken, vertragen, staken, botsen/vertrekken. Er zijn drie niveau's van communicatie: inhoud, procedures en interactie. 'Als mensen samenwerken letten ze vaak alleen op de inhoudelijke zaken en op de afgesproken procedures. Maar de interactie tussen mensen is net zo medebepalend voor wel of geen succesvolle samenwerking. Het is dus verstandig om wat meer aandacht aan de interactie te besteden binnen een groep.'

Een dame in het publiek merkt op dat deze modellen prachtig zijn maar 'niets werkt'. Volgens haar is het cultuurverschil van individualisme naar collectivisme te groot. Een andere dame uit Rotterdam wil met de bewoners hun wijk Vreewijk in zelfbeheer. Het blijkt om 6000 woningen te gaan. Dit is een schaal die de meeste aanwezigen onwerkbaar vinden. De schaal maakt uit; mensen moeten elkaar kennen/ in de ogen kunnen kijken als ze vergaderen. 'Misschien moeten jullie klein beginnen, in een straat. Als het lukt om dat tot een eenheid te smeden dan ben je al heel ver.'

Iemand dankt dat huurders in eerste instantie weinig zin zullen hebben in zelfbeheer en een financiële prikkel nodig zullen hebben; pas als huurders zien wat voor kosten zelfbeheer kan besparen, zullen ze geïnteresseerd raken. Anderen zijn het daar niet mee eens; het zijn juist dingen zoals een gemeenschappelijk tuin of andere voorzieningen waar mensen zich graag voor in willen zetten.

Een aantal aanwezige professionals van woningcorporaties zijn ook op zoek naar hoe ze zelfbeheer bij hun huurders, maar soms ook intern hun organisatie aan de man moeten brengen. Daar zijn geen pasklare oplossingen voor. Maar er is wel die cruciale vraag die Smits opwierp in zijn presentatie: Wat bindt mensen? Wat kun je met elkaar bereiken dat je in je eentje niet kunt bereiken? Daarmee kun je mensen in beweging krijgen, dus dat moet je boven tafel zien te krijgen.