

Tijd voor gemeenschapscorporaties¹!

- 'van neoliberal naar neocommunaal' -

Woningcorporaties zetten een stap naar voren en gaan weer 'ouderwets' volkshuisvesting bedrijven, zo valt te lezen in de langetermijnvisie van Aedes 'Samen Wonen en Samen leven'². Een belangrijke bouwsteen en beweging betreft de ontwikkeling van sterke, hechte en zorgzame gemeenschappen waarin mensen zich thuis kunnen voelen en naar elkaar omkijken. Het is een opdracht aan woningcorporaties en hun maatschappelijke partners en aan politiek en samenleving.

Wat ons betreft vraagt dat iets van de maatschappelijke identiteit van corporaties en van de plaats die zij innemen in de 'organisatie van de samenleving'. Waarbij wij opteren voor een identiteit en positie die we aanduiden met de term 'gemeenschapscorporatie'.

Pleidooi: meer gemeenschapszin in samenleving en woningcorporatie!

Na decennia neoliberalisme en bijbehorende ik-gerichtheid is het tijd voor meer gemeenschapszin. En voor gemeenschapscorporaties!

Gemeenschapscorporaties niet als doel op zich, maar als voertuig om het 'gemeenschapsgehalte' in de Nederlandse samenleving te vergroten. Gemeenschapscorporaties kunnen het ontstaan en bestaan van woon- en leefgemeenschappen en van 'gemeenschappelijkheid' in onze samenleving aanjagen en ondersteunen. En hoewel dat al veel 'moois' van zichzelf heeft, is ook dat geen doel op zich. Wat ons betreft vormt 'gemeenschappelijkheid' een belangrijke, nu sterk gemiste, bouwsteen van een vitale samenleving. Meer 'gemeenschap' biedt daarbij antwoorden op actuele, urgente volkshuisvestelijke en maatschappelijke vraagstukken, van betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen tot en met eenzaamheid en polarisatie. Gemeenschappen kunnen een grote bijdrage leveren aan de kwaliteit van wonen, leven en samenleven; en aan het volwaardig meedoen van individueel vaak kwetsbare, maar samen redzame, mensen. Kortom, aan het leven van de doelgroep van corporaties en partners: bewoners, cliënten, patiënten.

Het is tijd voor meer gemeenschapszin in samenleving én in corporaties!

In dit paper bepleiten we een flinke dosis 'gemeenschapszin' in de ontwikkeling van woningcorporaties en samenleving. Het paper vormt tevens een inspiratiebron voor de verdere ontwikkeling van de Tilburgse Woningstichting, een bouwsteen voor 'gemeenschapscorporatie Tiwos'.

René Scherpenisse, Amarens van der Meulen en Paul Doevendans³

¹ In dit paper gebruiken we de termen 'gemeenschap(pen)' en 'gemeenschapscorporaties' waar ook andere termen mogelijk zouden zijn, zoals communities, coöperatieven, etc. De termen staan voor een begrip waarin 'collectiviteit' en 'sociale relaties' de essentie vormen in het leven van mensen respectievelijk in de positionering en organisatie van corporaties

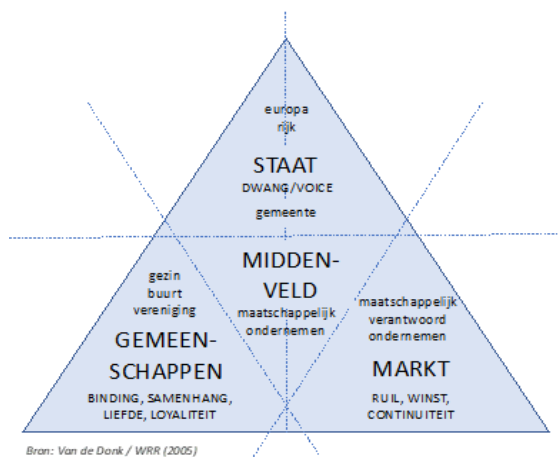
² [Aedes-langetermijnvisie13 juni 2024](#)

³ Dit paper is geschreven door René Scherpenisse, Amarens van der Meulen en Paul Doevendans, respectievelijk directeur-bestuurder en volkshuisvestelijk strateeg van de Tilburgse woningcorporatie Tiwos en zelfstandig adviseur maatschappelijk organiseren. Bij het schrijven van dit paper is dankbaar gebruik gemaakt van de input uit gesprekken met medewerkers van Tiwos en externe belangstellenden en van informatie uit literatuur en sociale media

Inhoud

I.	Woningcorporaties: positie en ontwikkeling in de 'organisatie van de samenleving'	p. 3
II.	Ons pleidooi: meer 'gemeenschapszin' in samenleving én corporatie	p. 4
III.	Het wezen van de gemeenschapscorporatie	p. 7
IV.	Ontwikkeling van 'meer gemeenschap' in samenleving en corporaties	p. 10

I. Woningcorporaties: positie en ontwikkeling in de ‘organisatie van de samenleving’



In dit paper maken we dankbaar gebruik van nevenstaande driehoek⁴ om woningcorporaties en hun historische ontwikkelgang te positioneren in de ‘organisatie van de samenleving’. De driehoek maakt onderscheid in vier te onderscheiden archetypische domeinen, organisaties en onderliggende mechanismen. De woningcorporatie is, als organisatie van het maatschappelijk middenveld, intrinsiek verbonden met alle domeinen, maar historisch gezien in verschillende mate. Ze kent haar wortels in het domein van de gemeenschappen en is vervolgens ‘verstatelijkt’ en ‘vermarkt’. Wij bepleiten een beweging terug - of vooruit - naar het domein van de gemeenschappen.

Al sinds de ‘verzelfstandiging’ van woningcorporaties in de jaren negentig van de vorige eeuw speelt de identiteit en positie van corporaties in de organisatie van de samenleving een belangrijke rol in discussies en regelgeving. Vanaf die verzelfstandiging werd die identiteit en positie gevonden in het concept van de zelfregulerende maatschappelijke onderneming, in het hart van het maatschappelijk middenveld. In een tijd waarin het werken aan keuzevrijheid voor klanten een wenkend perspectief vormde voor woningcorporaties, bewogen woningcorporaties weg van overheid en gemeenschappen. Corporaties werden professionele klantgerichte organisaties, steeds vaker groot en stichting, vervreemd van oorsprong en in wezen ‘van niemand’. Een deel van de corporaties grepen de ontstane ruimte aan om als vastgoedonderneming écht ‘de markt op te gaan’, met alle ongelukken van dien. Met de herziene Woningwet van 2015 is de corporatie sterker onder regie van de (rijks)overheid gekomen.

Iets meer uitzoomend in tijd zien we dat corporaties als private organisaties met een maatschappelijke (publieke) taakstelling, voor het overgrote merendeel een ontstaansgeschiedenis kennen als min of meer informele organisaties van bezorgde en betrokken burgers. In die vroege fase waren deze woningbouwverenigingen zowel voor als van huurders. Gaandeweg hun geschiedenis formaliseerden deze corporaties zich tot not-for-profitorganisaties en kwamen tegelijkertijd sterk onder invloed van de rijksoverheid. Woningcorporaties werden ‘toegelaten instellingen’ en in feite ‘uitvoerders van overheidsbeleid’, met als belangrijkste (naoorlogse) opdracht het bouwen en verhuren van betaalbare woningen. De positionering als zelfregulerende maatschappelijke onderneming – in zekere zin een contradictio in terminis – betreft daarmee een relatief korte periode in de geschiedenis van corporaties van amper twintig jaar (omstreeks 1995-2015). Corporaties hebben zich in deze periode niet definitief weten te positioneren, ontwikkelen en vestigen als (ware) eigensoortige maatschappelijke organisaties. Een gemiste kans.

Anno 2024 zijn woningcorporaties private maatschappelijke organisaties, leden van het ‘domein’ maatschappelijk middenveld. Binnen deze gemeenschappelijke (formele) hoedanigheid bestaan er overigens aanzienlijke verschillen in het karakter en optreden van corporaties. Er is, ook binnen de huidige strakkere institutionele kaders en regelgeving, ruimte voor corporaties om zich te onderscheiden... en te ontwikkelen.

⁴ De driehoek heeft zich doorontwikkeld en kent daarom vele ‘vaders’, waaronder Pestoff, Zijdeveld en van de Donk

II. Ons pleidooi: meer ‘gemeenschapszin’ in samenleving én corporatie

TiwoS, onze droom...

Het is niet ‘toevallig’ dat we vanuit TiwoS pleiten voor een groter gemeenschapsgehalte in samenleving en corporatie. Het zit in het DNA van TiwoS om huurders te benaderen als ‘onze bewoners’, als leden van gemeenschappen in buurten. Vanuit onze historie als gemeentelijk woningbedrijf zijn we thuis in de volksbuurten van Tilburg, een stad met buurten met een sterke eigen identiteit

TiwoS is thuis in de buurt: we werken vanuit de bedoeling dat mensen in Tilburg kansen krijgen om hun eigen thuis in een vitale buurt te maken. Zodat mensen kunnen meedoen en vooruitkomen. De manier van werken wordt door onze bewoners en partners getypeerd als sociaal, dichtbij en gedreven.

Bij TiwoS staat ‘Écht Contact’ bovenaan elk lijstje. TiwoS wil naast bewoners staan, is bereikbaar en bereid om verschil te maken voor bewoners. Er wordt geluisterd en gehandeld naar de behoefte van de bewoners. TiwoS staat bekend als een corporatie met een groot sociaal hart, voor huurders en buurten. TiwoS-medewerkers zijn vasthoudend in het komen tot oplossingen voor mensen. En ze doen dat bij voorkeur samen mét bewoners en maatschappelijke partners.

Deze identiteit van TiwoS is eenduidig over alle afdelingen en voor alle partners, zo beluisteren wij. Onze woorden en handelen zijn in hoge mate congruent, het is doorleefd. Maar ook de overzichtelijke schaal speelt hierbij een rol: de bewuste keuze voor één stad, één kantoor, een behapbaar aantal woningen. Het bezit van 8000 woningen bestaat voor 70% uit eengezinswoningen en 30% uit appartementen. Alle contacten met onze bewoners en partners in de buurten verlopen via de drie buurtgebonden gebiedsteams, in feite ‘mini-corporaties’, die – managerloos - veel ruimte hebben om te doen wat nodig is.

Omdat TiwoS haar motto ‘écht contact’ waarmaakt, staat TiwoS dichtbij bewoners. Onze mensen op straat kennen de bewoners, weten wat er speelt en wat er nodig is. Dat richt zich nu nog vaak op het individu, terwijl een beweging naar meer ‘samen’ wenselijk is. Daar liggen kansen die TiwoS de komende jaren graag wil pakken, om te werken aan buurten, projecten en processen waarin gemeenschapszin voelbaar en zichtbaar is. Naar een TiwoS als gemeenschapscorporatie.

In dit paper bepleiten we de gemeenschapscorporatie als identiteit, positionering en ontwikkelperspectief voor corporaties. Daarachter gaat een pleidooi schuil voor een hoger ‘gemeenschapsgehalte’ in de samenleving. De gemeenschapscorporatie kan hieraan bijdragen.

Ons pleidooi komt niet voort uit een nostalgisch verlangen naar het verleden, hoewel corporaties daar, dichtbij hun wortels, waarschijnlijk wel meer hun bestemming zouden kunnen (her)vinden. En de vervreemding van bewoners en gemeenschappen zouden kunnen keren. Het ‘gemeenschaps-DNA’ is nog duidelijk aanwezig in veel woningcorporaties, zoals in het werken in en aan vitale buurten. Corporaties komen sinds enkele jaren (weer) meer thuis in de wijk. Onder de juiste omstandigheden en met de goede prikkels kan dit gemeenschaps-DNA nog meer tot leven komen.

Ons pleidooi komt evenmin voort uit een verlangen om los te komen van de overheid. Hoewel corporaties pakweg 20-25 jaar geleden in hun puberale fase na de verzelfstandiging niets liever wilden dan loskomen van de overheid, erkennen corporaties nu de regie van de overheid op de ‘organisatie van de samenleving’ en het partnerschap om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Corporaties dus als partner van de overheid, elk vanuit een eigen rol en kracht, niet als ‘uitvoerder’. Woningcorporaties en overheid hebben elkaar nodig, misschien wel meer dan ooit.

Loskomen van de markt dan als achtergrond van ons pleidooi? Dat speelt zeker een rol. In het recente verleden is gebleken dat de verleidingen van de markt corporaties geen goed hebben gedaan. Werken aan leefbare wijken omwille van het financieel rendement op het vastgoed werd ineens een goed idee. Net als inzetten op de keuzevrijheid van de individuele huurder, die we ook 'klant' gingen noemen, een leidend principe werd. Maar de optelsom van individuele keuzes levert, zo hebben we ervaren, nog geen sterke gemeenschappen of prettige buurten op. De 'markt' heeft absoluut waarde, en kan, net als de overheid, niet gemist worden in een vitale maatschappij. Markt is daarom geen vies woord. Maar het is niet het thuis van woningcorporaties.

En zo komen we dichterbij het primaire motief voor ons pleidooi. Want het dominante marktdenken⁵ en -handelen van de afgelopen decennia heeft de samenleving sociaal wel tot een arme en gure woon- en leefomgeving gemaakt, zeker voor kwetsbare mensen. Het 'dikke ik'⁶ heerst in de omgang van mensen. De mechanismen van competitie en keuze hebben de welvaart in financiële zin van velen zonder meer vergroot, maar gezondheid, welzijn en bestaanszekerheid van anderen staan onder toenemende druk. Grote groepen mensen ervaren hun kwetsbaarheid, dagelijkse stress, voelen zich niet gehoord, staan alleen en haken af. Wat vormt nog het cement van deze ontbindende samenleving? Hier en daar geven burgers zelf het antwoord. Meer en meer zijn er initiatieven van bewoners om samen dingen te doen, in wonen, welzijn, zorg en energie. Vitale ouderen vinden elkaar in woon- en leefgemeenschappen als de Knarrenhof. En ook jongeren wonen, deels noodgedwongen deels uit vrije wil, vaker met elkaar in 'studentenhuizen', met zowel een eigen kamer als gemeenschappelijke ruimtes en voorzieningen. Sociaal contact, naar elkaar omkijken, samen dingen doen, voor elkaar zorgen en lasten delen vormen hun motieven. En ook op buurt- en wijkniveau zijn er initiatieven die het gemeenschapshalte vergroten en daarmee de kwaliteit van wonen, leven en samenleven bevorderen. Dergelijke initiatieven verdienen navolging en opschaling, een stevig zetje.

Van enige afstand beschouwd maken de geschetste vraagstukken en ontwikkelingen deel uit van een grotere en maatschappelijke transitie, van economie naar ecologie, van welvaart naar welzijn, van individueel naar collectief, van 'neoliberaal' naar 'neocommunaal'. Het is een transitie waarvan corporaties niet alleen deel (kunnen) zijn, maar ook actief in kunnen deelnemen.

Wij denken dat corporaties als gemeenschapscorporaties, samen met bewoners en maatschappelijke partners, veel kunnen betekenen voor de vitaliteit van de samenleving en voor het (samen)leven van mensen, in het bijzonder van kwetsbare mensen. Corporaties hebben daarin ook een welbegrepen eigenbelang: een heldere, overtuigende legitimatie. Niet als een 'hybride misbaksel' ergens onduidelijk tussen overheid en markt, maar als vitale maatschappelijke organisaties van, met en voor bewoners en hun lokale gemeenschappen!

Onze argumentatie, stapsgewijs:

1. Een vitale samenleving heeft baat bij actief betrokken bewoners, sterke gemeenschappen en meer 'gemeenschappelijkheid' in organisatie, sturing en handelen. Naast markt en staat kan meer gemeenschap de organisatie van de samenleving verrijken en weer meer in balans brengen;
2. Grote en urgente volkshuisvestelijke en maatschappelijke vraagstukken van deze tijd vragen betrokkenheid en mede-eigenaarschap van bewoners, individueel maar vooral ook van collectieven. De mechanismen van gemeenschappen – liefde, loyaliteit en solidariteit – kunnen bijdragen aan de betaalbaarheid en beschikbaarheid van wonen, aan de gezondheid

⁵ In dit verband wordt doorgaans het neoliberalisme als verklaring genoemd, maar al eerder hebben filosofen en sociologen gewezen op een ontwikkeling die door Jürgen Habermas met 'kolonisering van de leefwereld' is aangeduid

⁶ De term 'dikke ik' is gemunt door filosoof Harry Kunneman

en het welzijn van mensen, aan het verminderen van eenzaamheid en tegenstellingen, kortom, aan de kwaliteit van wonen en (samen)leven van mensen;

3. Corporaties⁷ kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het versterken van het gemeenschapsgehalte van de samenleving, aan de 'onweerstaanbare maatschappelijke transitie'. Door collectieve bewonersinitiatieven, in projecten, in complexen en buurten uit te lokken of te ondersteunen. Door in hun 'maatschappijvoering', zoals rondom woningtoewijzing, onderhoud, nieuwbouw en buurtbeheer, meer ruimte te geven aan gemeenschappelijkheid. Maar ook door zich meer (bewust) te laten aansturen door (vertegenwoordigers van) lokale gemeenschappen, een krachtige basis voor erkenning, vertrouwen en waardering, voor legitimatie.

⁷ In dit paper focussen we op de positionering, inzet en ontwikkeling van woningcorporaties als gemeenschapscorporaties. Tegelijkertijd realiseren we ons dat het vergroten van het 'gemeenschapsgehalte' van de samenleving – het bouwen aan gemeenschappen – niet goed mogelijk is zonder de positionering, inzet en ontwikkeling van andere partijen als 'gemeenschapsorganisatie'. Ons pleidooi richting corporaties geldt daarmee in elk geval ook richting gemeenten, welzijns- en zorgorganisaties en bewonersorganisaties

III. Het wezen van de gemeenschapscorporatie

Een krachtig pleidooi voor de gemeenschapscorporatie vereist een nadere doorgronding van dat fenomeen. Binnen het bestek van dit paper kan die doorgronding geen wetenschappelijk gehalte krijgen, maar kunnen wel enkele bijzondere karakteristieken worden benoemd en (kort) beschreven⁸. Wat maakt de gemeenschapscorporatie bijzonder en anders dan een 'gewone' corporatie?

Voordat we hier op ingaan eerst een kort uitstapje naar het fenomeen 'gemeenschap'. Want, waar hebben we het eigenlijk over als we hier spreken over gemeenschappen en gemeenschappelijkheid?

Gemeenschappen en gemeenschappelijkheid

Onder een gemeenschap verstaan we hier een maatschappelijke groep of bevolkingsgroep, onderdeel van een samenleving, bestaande uit mensen met een gemeenschappelijk kenmerk (bijvoorbeeld afkomst of interesse) en hun sociale relaties. Mensen verbinden zich 'vrijwillig' in een gemeenschap op grond van liefde en loyaliteit, gefundeerd in een welbegrepen eigenbelang (zoals ervaren lotsverbondenheid of collectieve kracht) en leidend tot een zekere mate van solidariteit.

Gemeenschappen kennen een grote mate van variëteit. Hier duiden we onder meer op woon- en leefgemeenschappen waarin leden bepaalde voorzieningen (zoals woonruimte, diensten, apparaten, gereedschappen) met elkaar delen, op elkaar toezien en voor elkaar zorgen. Deze variatie heeft ook van doen met de aard en mate waarin sociale verbindingen worden aangegaan. Gemeenschappen kunnen, zeker op het gebied van wonen, ook een ruimtelijke verschijningsvorm hebben op verschillende schaalniveaus, van complexen, straten, buurten en wijken, met een onderscheidende samenstelling en signatuur. Ook kunnen zich tijdelijke gemeenschappen vormen, zoals rondom een project.

De gemeenschappen waarmee (gemeenschaps)corporaties van doen hebben kennen doorgaans een samenstelling met bovengemiddeld veel kwetsbare mensen. Gemeenschapsvorming hier kan bijdragen aan samenredzaamheid van bewoners en stelt tegelijkertijd eisen aan professionele ondersteuning.

Overigens reikt ons pleidooi voor 'meer gemeenschap' in corporatie en samenleving verder dan het tot stand brengen van de hierboven aangeduide woon- en leefgemeenschappen. Het gaat ons ook om meer ruimte voor de kenmerkende mechanismen van gemeenschappen in de organisatie, sturing en het handelen in de samenleving en dat van corporaties, zoals in processen van woningtoewijzing, onderhoud, nieuwbouw en buurtbeheer.

Gelet op de beschreven variëteit van gemeenschappen spreken we in dit paper meer algemeen over 'gemeenschappelijkheid' of 'collectieve kracht' in samenleving en corporatie.

Terug naar het fenomeen gemeenschapscorporatie en een archetypische karakteristiek daarvan aan de hand van de kenmerken positionering, drijfveren, doelgroep, inzet, sturing en organisatie.

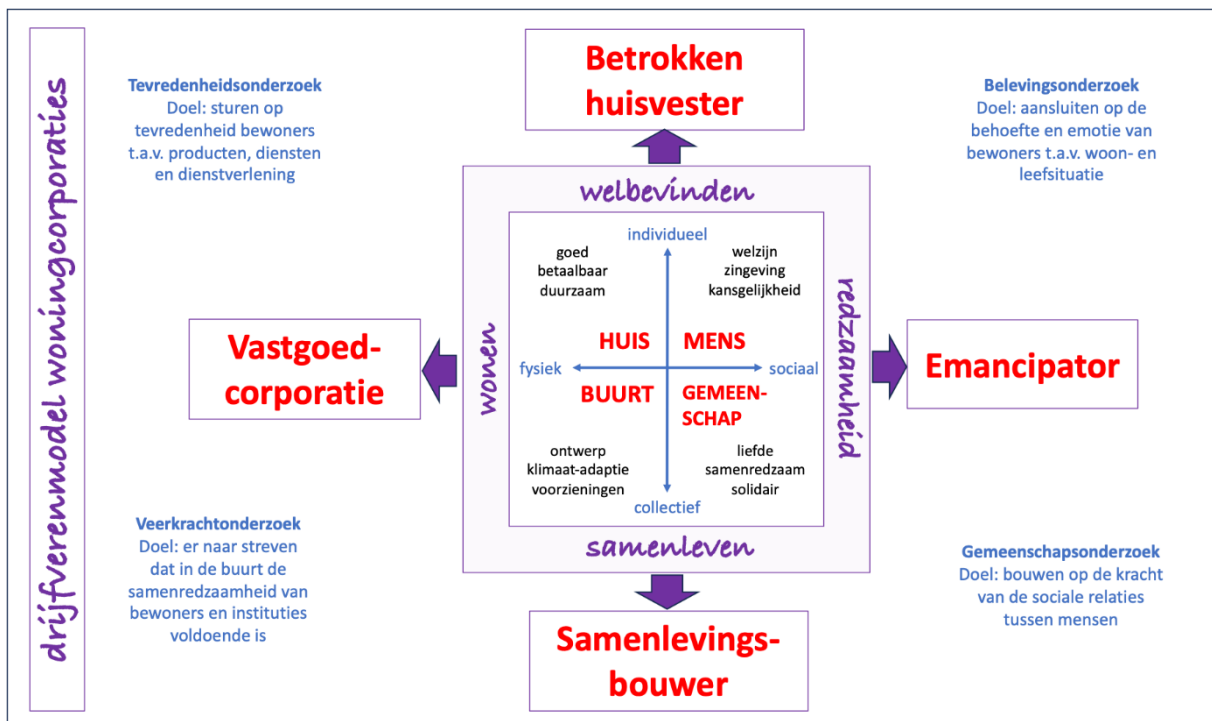
⁸ We zien dit paper in zekere zin als 'tussenproduct', primair bedoeld om 'meer gemeenschap' te agenderen in de ontwikkeling van woningcorporaties (Aedes en Tiwos), hun partners en de samenleving. De aanzetten in dit paper vragen nadrukkelijk een nader doordenken en beproeven, er is geen blauwdruk of uitgewerkt plan van een neocommunale samenleving of gemeenschapscorporatie

Positionering

Ook een gemeenschapscorporatie is een organisatie van het maatschappelijk middenveld en daarmee meervoudig en inherent verbonden met de andere maatschappelijke domeinen staat, markt en gemeenschappen en met hun organisaties en mechanismen. Maar de gemeenschapscorporatie kruipt wel zo dicht mogelijk aan tegen het domein van de gemeenschappen, voelt zich daar het sterkste mee verbonden. In 'de driehoek' van de 'organisatie van de samenleving' positioneert ze zich op het snijvlak van gemeenschappen en maatschappelijk middenveld.

Drijfveren

De gemeenschapscorporatie erkent het belang van een samenleving waarin mensen zich met elkaar verbinden en in die verbinding samen dingen doen, naar elkaar omzien, voor elkaar zorgen, hun wonen en leven samen met elkaar delen en organiseren. Gemeenschapscorporaties zetten de mens en zijn sociale relaties centraal en versterken van daaruit een ontwikkeling van 'sociaal huren naar sociaal wonen en leven'.



Figuur 'Drijfveren van corporaties' (Bron: Léon Bobbe e.a., LinkedIn)

In bovenstaande figuur 'drijfveren van corporaties' positioneert de gemeenschapscorporatie zich primair aan de rechter- en onderkant. De gemeenschapscorporatie is een sociale, op mensen gerichte corporatie die de kracht van 'collectieven' wil benutten om te bouwen aan een krachtige samenleving én aan het volwaardig kunnen meedoen van mensen aan die samenleving. Bouwen aan sterke gemeenschappen draagt bij aan de kwaliteit van wonen, leven en samenleven.

Bewoners en gemeenschappen als doelgroep en partner

De gemeenschapscorporatie staat dichtbij en naast mensen, onderhoudt 'écht contact', heeft aandacht voor mensen en is dienstbaar aan lokale gemeenschappen. Zij ziet huurders (primair) als bewoners en leden van een woongemeenschap; niet als klant of burger. De woongemeenschappen van de gemeenschapscorporatie betreffen wooncomplexen of buurten, maar ook leefgemeenschappen van specifieke doelgroepen, zoals ouderen of jongeren en gemeenschappen

met een eenduidig kenmerk, zoals etniciteit of zorgvraag. Of gemeenschappen van mensen die zich samen richten op een bepaald thema of belang, denk bijvoorbeeld aan energie-coöperaties.

De gemeenschapscorporatie ziet er op toe dat bekende risico's van gemeenschappen, zoals uitsluiting, zich zo min mogelijk voordoen. Omdat bewoners van gemeenschapscorporaties gemiddeld meer 'kwetsbaar' zijn vraagt de vorming en het bestaan van woongemeenschappen ondersteuning van de corporatie en haar partners. Samenredzaamheid van bewoners, mantelzorg, vrijwilligerswerk en professionaliteit vullen elkaar daarbij aan.

Overigens staat de gemeenschapscorporatie geen 'gemeenschapsdwang' voor. Mensen moeten daar in principe vrijwillig voor kunnen kiezen binnen een variëteit aan woon- en leefvormen. Maar omdat het momenteel juist ontbreekt aan deze 'gemeenschapskeuze', vraagt dit van corporaties en partners nú een grotere inzet op 'collectief wonen en leven'.

Inzet

De gemeenschapscorporatie zal het ontstaan van woon- en leefgemeenschappen en van gemeenschappelijkheid in het oplossen van volkshuisvestelijke en maatschappelijke vraagstukken stimuleren en faciliteren, met respect voor het initiatief en de eigen kracht van mensen en gemeenschappen. Zij koestert en bevordert het ontstaan, bestaan en de vitaliteit van initiatieven van bewoners en van zelf- en samensturende en -organiserende gemeenschappen in de samenleving. En ook in (werk)processen en projecten (denk aan woningtoewijzing, onderhoud, nieuwbouw, buurtbeheer) van de eigen organisatie en van netwerken waarin zij deelneemt (meebeslissen en -doen door bewoners). Aldus benut zij de kracht van gemeenschappen - het geheel, collectiviteit, solidariteit - bij bevordering van de kwaliteit van (samen)wonen en (samen)leven van haar bewoners en bij het, samen met anderen in netwerken, oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Sturing

Een gemeenschapscorporatie laat zich in haar opdracht en inzet (van middelen) mede aansturen door gemeenschappen en hun vertegenwoordigers. Er is sprake van 'samensturing'. Gemeenschappen krijgen daartoe een expliciete plaats in de maatschappelijke governance van de corporatie. Omdat 'buiten = binnen', wordt ook de sturing in de eigen organisatie en in netwerken met lokale partners in gezamenlijkheid vormgegeven. Het gegeven dat gemeenschapscorporaties de 'gehele mens en haar sociale relaties' als uitgangspunt van haar handelen beschouwen, impliceert intensieve samenwerking en -sturing in lokale, domeinoverstijgende netwerken.

Organisatie

De gemeenschapscorporatie organiseert zich kleinschalig, informeel, vanuit gelijkwaardigheid en de menselijke maat, dichtbij en verbonden met mensen en (woon)gemeenschappen in hun leefwereld, zoals buurten. Intern vormt zij een werkgemeenschap van medewerkers die zich persoonlijk verbonden voelen met de waarden en kenmerken van gemeenschappen en dit uiten in hun handelen. Tenminste een deel van de medewerkers is tevens lid van lokale woongemeenschappen, met bijvoorbeeld bewoners als buurtwerkers.

IV. Ontwikkeling van ‘meer gemeenschap’ in samenleving en corporaties

Wat is nodig?

De ontwikkeling van gemeenschapscorporaties vormt geen doel in zichzelf, het is ons uiteindelijk te doen om een groter gemeenschapsgehalte, meer collectieve kracht, in de samenleving. En woningcorporaties kunnen daarin veel betekenen, zijn in deze maatschappelijke transitie een onmisbaar voertuig.

Dat betekent dat woningcorporaties daarin in elk geval niet tegenstribbelen, op zijn minst meestribbelen, maar wat ons betreft deze transitie actief mee vormgeven, soms ook aanjagen. Dat vraagt nogal wat van corporaties.

Het impliceert in geen geval het verwaarlozen van de eigensoortige identiteit en positie. De verbindingskracht van corporaties als maatschappelijke middenvelder binnen ‘de organisatie van de samenleving’ is daarvoor te wezenlijk en essentieel, net zoals de variëteit in handelingsrepertoire die de intrinsieke meervoudigheid (let op: niet ‘hybriditeit’) van corporaties met zich meebrengt.

Maar het vraagt in andere opzichten wél een grote verandering van corporaties. We benoemden die al hiervoor in positionering, drijfveren, inzet, doelgroep, sturing en organisatie van woningcorporaties. Dat moeten we nog steviger doordenken en beproeven. Want wat is ‘gemeenschapssturing’ en hoe krijgt die vorm? Hoe ziet de organisatie van de gemeenschapscorporatie – bijvoorbeeld de cultuur en bedrijfsvoering - eruit en hoe verhoudt de gemeenschapscorporatie zich tot coöperaties en tot ‘gemeenschapsnetwerken’?

En zo zijn er nog talrijke andere vragen. Maar het begint bij een andere manier van kijken en benaderen, van denken en doen, met ‘de gehele mens’ en ‘collectiviteiten’ als uitgangspunt. Een andere houding en opstelling ook, aanjagend, uitnodigend en ondersteunend naar bewoners en hun initiatieven waar nodig, zonder over te nemen. Het vraagt om het inzetten van invloed en kracht om collectieve en coöperatieve vormen mogelijk te maken in plaats van ze tegen te houden. Voorwaar, een heuse organisatietransitie.

Gevraagd is ook de samenwerking met andere partijen in het realiseren van een neocommunale, civiele samenleving. Maatschappelijk partnerschap in nieuwe organisaties op wijk- en stadsniveau, in opgavegerichte netwerken is aan de orde om de gehele mens en haar gemeenschappen te kunnen dienen. Met bewonersvertegenwoordigers, welzijns- en zorgorganisaties en gemeenten die ook weer meer oog hebben voor gemeenschappen, samenwerkend in ‘gemeenschapsnetwerken’.

Nodig is ook beleid en regelgeving – inhoudelijk, institutioneel en fiscaal – die bewonersinitiatieven en – coöperatieën ondersteunen.

En, last but not least, is betrokkenheid van bewoners vereist. Dat vraagt vertrouwen van mensen in het neocommunale perspectief en in de transitie. Hier ligt zo mogelijk de grootste uitdaging.

Hoe krijgen we het op gang?

Zoals gezegd, woningcorporaties kunnen de transitie actief mee vormgeven.

Daarbij willen we van betoog en pleidooi naar actie. Dat vraagt allereerst een stevige maatschappelijke dialoog binnen de sector en daarbuiten. We willen, om te beginnen, in gesprek in Aedesverband en met onze lokale partners.

We zullen daarnaast, met andere betrokkenen, belangstellenden en deskundigen, initiatief nemen, met de organisatie van 'oploopjes' rondom het thema 'meer gemeenschap in samenleving en corporatie'. Er valt nog veel te doordenken en uit te werken.

We willen en kunnen leren van bestaande, voorbeeldige en inspirerende praktijken en methoden. Immers, het collectieve is nooit helemaal weg geweest en bovendien is de transitie al gaande.

Waar zich kansen voordoen willen we nieuwe innovatieve praktijken starten, onder meer bij Tiwos, maar graag op meer plekken.

En wellicht kunnen we de ontwikkeling ook instrumenteren, met de ontwikkeling van een specifiek organisatiemodel voor corporaties en andere maatschappelijke organisaties die hun gemeenschapsgehalte willen vergroten (vergelijk 'maatschappijrelatiemanagement' voor maatschappelijke organisaties). Een ander 'gemeenschapsinstrument' zou gemeenschapscorporaties in spé kunnen helpen om in voorkomende gevallen (denk aan een buurt, een project of proces) gericht een geëigend gemeenschapsgehalte te 'kiezen', passend bij de situatie en bij hetgeen al aanwezig is. Een 'gemeenschapspropositie' (vergelijk 'marktpropositie') kan woningcorporaties e.a. aanzetten om in voorkomende gevallen eerst te verkennen of en hoe een gemeenschapsinvulling (beter) werkbaar is. Eerst proberen iets vorm te geven via 'collectieve kracht', pas als dat niet (goed) kan, is een andere weg mogelijk. Kortom, het primaat leggen bij gemeenschapszin!

En dan? Bij alle overtuiging over de ontwikkeling die we in dit paper bepleiten, is er ook de twijfel over de realisatie ervan. Hoewel we de transitie noodzakelijk achten, is die geen gelopen race. Willen en kunnen we de neoliberale, individuele dominantie in ons denken, handelen, sturen en organiseren daadwerkelijk reduceren en meer ruimte creëren voor het neocommunale, collectieve perspectief? Kunnen we dat van, veelal kwetsbare, bewoners vragen? En van onszelf en onze partnerorganisaties als gevestigde instituten met gevestigde belangen?

Wij denken van wél. Er is immers dringend behoefte aan een nieuw verhaal en een nieuw perspectief. We realiseren ons daarbij dat het hier niet gaat om een project of programma, maar om een proces, een beweging. Laten we groot(s) denken, klein beginnen, leren en volharden.

Voor nu nodigen we uit tot reacties op dit paper. Dat mag kritisch, absoluut, maar graag constructief en, in de geest van dit paper, coöperatief. Laat ons weten wat je ervan vindt en of je meedoet!