

## Ruimte creëren voor verbindend vakmanschap

“De doelgroep waar wij voor werken wordt niet minder groot, integendeel. Het economisch tij, de ontwikkeling waarbij steeds meer mensen met een zorgvraag of met een psychiatrische en/of verstandelijke beperking zelfstandig gaan wonen en de heroriëntatie van de verschillende maatschappelijke instellingen, zorgen ervoor dat onze opgave eerder complexer dan eenvoudiger wordt.” We praten met Mirjam Kräwinkel, een van de directeuren bij Mooiland. Mooiland is een corporatie met circa 27.500 woningen, waarvan circa 12.500 woningen zich verspreid over het gehele land bevinden en circa 15.000 woningen geconcentreerd zijn in Noordoost Brabant en de Kop van Noord-Limburg. Mirjam Kräwinkel is eindverantwoordelijk voor het bezit in Brabant en Noord-Limburg. We praten met haar over de opgave in haar werkgebied, de keuze voor gebiedgericht werken en de lessen die daaruit te trekken zijn.

### Langs elkaar heen werken



“Wij zijn nooit van de kerntaak afgeweken en dat doen we nog steeds niet,” zegt Mirjam Kräwinkel. “We investeren in sociale huurwoningen en voor een deel ook in de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, zeker als dat het verschil in leefbaarheid in een dorp of kern kan betekenen. We ontwikkelen geen projecten die niet in onze opgave passen. Wat dat betreft doen we waar we goed in zijn: het investeren in wonen voor de primaire doelgroepen door te investeren in wijken en in het ontmoeten van mensen. We bieden goed wonen en dat gaat verder dan de zorg om de stenen.” Mirjam Kräwinkel ziet daarbij veranderingen optreden. “Om bedrijfseconomische redenen zie je dat veel organisaties zich heroriënteren op hun taak en daarbij grenzen stellen bij wat ze nog wel doen en wat ze niet meer doen. Dat heeft het gevaar in zich dat er minder zorg en begeleiding terecht komt bij de mensen die het

nodig hebben. Er ontstaan witte vlekken. Om te zorgen dat er geen mensen tussen wal en schip terecht komen moeten we anders naar onze primaire taken kijken, veel meer gebiedsgericht en daarin samenwerking zoeken met andere partijen.” Daar is nog winst te boeken, denkt Mirjam Kräwinkel.

“Tot mijn schrik kom ik regelmatig situaties tegen in wijken bij de huisvesting van mensen met een bijzondere woonvraag, bijvoorbeeld, waarbij de afzonderlijke organisaties niet van elkaar weten wat ze doen. Dat is meer dan onhandig en kostbaar; het werkt ook contraproductief. Zo ontstaan er in bepaalde wijken van ons een concentratie van kwetsbare mensen, waardoor de leefbaarheid onder druk komt te staan en het draagvlak van de wijk voor bijzondere doelgroepen kwetsbaar wordt.”

### Gebiedsgericht werken

Het kan ook anders, zo blijkt uit de vele voorbeelden die Mirjam Kräwinkel heeft als het gaat om investeren in buurten en kernen. “In Haps bijvoorbeeld hebben wij een kleinschalig woonzorgvoorziening gerealiseerd met daarboven acht zelfstandige seniorenwoningen. In de woonvoorziening wonen dementerende ouderen en mensen met een verstandelijke beperking. Medewerkers van twee zorginstellingen werken nauw met elkaar samen om de zorg voor beide

doelgroepen te regelen. Ze hebben daarbij verbinding gezocht en gevonden. Dat heeft een geweldig effect, ook op het wonen in het dorp zelf. Mensen uit het dorp werken in de woonvoorziening. Buurtbewoners onderhouden de tuin. Vanuit de woonvoorziening kan thuiszorg geboden aan oudere bewoners. Bewoners organiseren activiteiten. Ik vind dat een mooi voorbeeld van gebiedsgericht werken. Dat begint niet met ketensamenwerking door van bovenuit op organisatieniveau te zoeken naar verbindingen. Het begint juist bij de vraag, het zoeken naar wat er echt nodig en mogelijk is, wat iedere organisatie te bieden heeft en elkaar de ruimte gunnen om creatief oplossingen te vinden. Maatwerk dus, voor mij de essentie van gebiedsgericht werken.”

### Regie pakken of aanjagen

Mirjam Kräwinkel heeft meer voorbeelden; voorbeelden waar het goed gaat en voorbeelden waar samenwerking en verbinding niet helemaal vanzelf is gegaan. “Het is belangrijk om aan te sluiten bij wat er mogelijk is in een buurt of dorp. Wij zijn al geruime tijd bezig met zogenaamde ‘schatgraafprojecten’, waarbij we met een open agenda de buurten, wijken en kernen in gaan en kijken wat we kunnen doen om de leefbaarheid te vergroten. Soms leidt dat tot projecten waar we de regierol pakken en fors investeren en soms tot projecten waarin we vooral de aanjager zijn. Een voorbeeld van een project waarin we fors hebben geïnvesteerd is in de realisatie van een nieuw gemeenschapshuis in Megen in een voormalig schoolgebouw. Dat heeft veel tijd, geld en moeite gekost. Niet omdat het aan goede wil ontbrak, maar omdat het ook voor partners toch moeilijk blijkt te zijn om uiteindelijk buiten de kaders van de eigen organisatie te treden, over muren heen te kijken. Op beleidsmatig niveau moeten organisaties daartoe bereid zijn. Daar is over het algemeen weinig weerstand; iedereen is in principe voor ketensamenwerking. Ook de rest van de organisatie moet daarop ingesteld zijn en dat gaat niet vanzelf.”

### Sociale cohesie gegroeid

Een voorbeeld waar Mooiland vooral de rol van aanjager heeft vervuld, is in een 60’er jaren wijk in Cuijk. Mirjam Kräwinkel: “Het is een wijk, waar fors geïnvesteerd wordt in het opknappen en vervangen van woningen, in voorzieningen en in de openbare ruimte. De sociale samenhang in de wijk was niet sterk. We hebben met de gemeente een wijkbeheerder aangesteld en buurtbudgetten ter beschikking gesteld. Met name dat laatste heeft geweldig gewerkt in de ontmoeting tussen wijkbewoners. Kinderen zijn met dat budget foto’s gaan maken over het wonen in de buurt. Ouders hebben met elkaar kennisgemaakt via hun kinderen. Een jaar later is in een te slopen flat een wijktoneelstuk georganiseerd, onder leiding van een professionele regisseur. Buurtbewoners vertelden over het wonen in de flat en in de wijk, en daardoor ontstonden weer nieuwe contacten. Mensen zijn met elkaar in gesprek geraakt, er worden nieuwe initiatieven genomen. Ik heb daar veel respect voor. De sociale cohesie is gegroeid in de wijk. Er is draagvlak gekomen dankzij projecten die buurtbewoners zelf gestart zijn. Dat heeft veel meer effect dan wanneer wij alles voor hen bedacht en georganiseerd hadden. Nu is het echt hun feestje, en anders was het toch een beetje ons feestje geweest.”

### Lessen

Gebiedsgericht werken is van groot belang om de groeiende opgave van de toekomst te kunnen oppakken. Uit de projecten die Mooiland tot nu toe heeft uitgevoerd, is een aantal conclusies te trekken. Mirjam Kräwinkel: “Het begint met de wil en de wens om gezamenlijk een probleem te

tackelen. Verder moet je als samenwerkingspartners goed weten wat een ieder doet, transparantie dus. Afspraken maken op beleidsmatig niveau is belangrijk, daar vinden ook de zakelijke afwegingen plaats. De verbinding moet echter in de buurt, de wijk of in het dorp gemaakt worden, met elkaar en met de bewoners. Medewerkers van ons en van andere organisaties moeten de ruimte hebben om verantwoordelijkheid te nemen en te pakken. Kijk over de muren van je eigen organisatie heen en gun elkaar wat. Het is niet belangrijk wiens naam er op een voordeur hangt, bij wijze van spreken, als het maar achter die voordeur goed geregeld is.”

Wat betekent dat voor de aansturing in de organisatie? “Wij geven mensen veel ruimte,” zegt Mirjam Kräwinkel. “Schatgraven, zoals wij dat doen, betekent open staan voor ideeën van buiten en vertrouwen op het vakmanschap van de medewerkers in de buurten en de wijken. Zij zullen de verbinding moeten leggen met andere partijen en mensen uit de wijken of dorpen. Het zoeken van verbindingen zit in de genen van deze organisatie en is ook mijn belangrijkste drijfveer in mijn vak als volkshuisvester. We merken ook dat nieuwe collega’s dat zien en snel overnemen. Als manager en directeur maak ik de ruimte vrij die medewerkers nodig hebben om te kunnen excelleren in hun vak. En verder is het van belang om te willen leren als organisatie. Mijn medewerkers steken hun nek uit om iets voor elkaar te krijgen en daar ga ik voor staan. Ook als het fout gaat, dat hoort er bij.”

Oktober 2012

Hanneke de Zwart

Carry Bomhof