

# Projekt sociaal beheer van woningen, deel I

## Terugtrekken van Brusselse Haard leidt tot „miskraam”

Op 5 juli 1991 ondertekenden de sociale woningmaatschappij „De Brusselse Haard” en de feitelijke vereniging „SBBH-ASFB”, vertegenwoordigd door de twee stichtende vzw's Comité Général d'Action des Marolles (CGAM) en RISO-Brussel de konventie van het projekt Sociale Begeleiding Brusselse Haard.

Aldus startte een projekt met een voor Brussel vrij unieke organisatiestructuur: een kontraktueel vastgelegd samenwerkingsverband tussen Franstalig en Nederlandstalig en tussen openbaar en privé-initiatief. Het kersvers aangeworven team startte zijn werkzaamheden in oktober 1991.

Hieronder presenteren we het bilan van dit projekt dat, naar aanleiding van een wissel aan de bestuurstop van de woningmaatschappij, na iets minder dan één jaar abrupt werd afgebroken.

### Een projekt in de startblokken.

Aldus luidde de ondertitel van een bijdrage in het themanummer van *Opbouwwerk-Brussel* rond wijkontwikkeling, eind 1991. In dat artikel werd ondermeer het concept van sociaal beheer van woningen uiteengezet en werd melding gemaakt van een nieuw projekt in de Brusselse binnenstad. Het projekt zou lopen over een periode van 4 jaar en kon luidens de afspraken jaarlijks beschikken over 5 miljoen frank, aan de Brusselse Haard ter beschikking gesteld door het Brussels Gewest via een solidariteitsfonds. Met dit budget konden 4 voltijds en 1 halftijdse personeelslid aan de slag. Het sociaal beheer zou uitgeprobeerd worden in 5 blokken: Hoog Blaas, Brigittienen, Papenvest, Krakeel en Pottenbakkerstraat. De organisatiestructuur hebben we hierboven reeds verwoord.

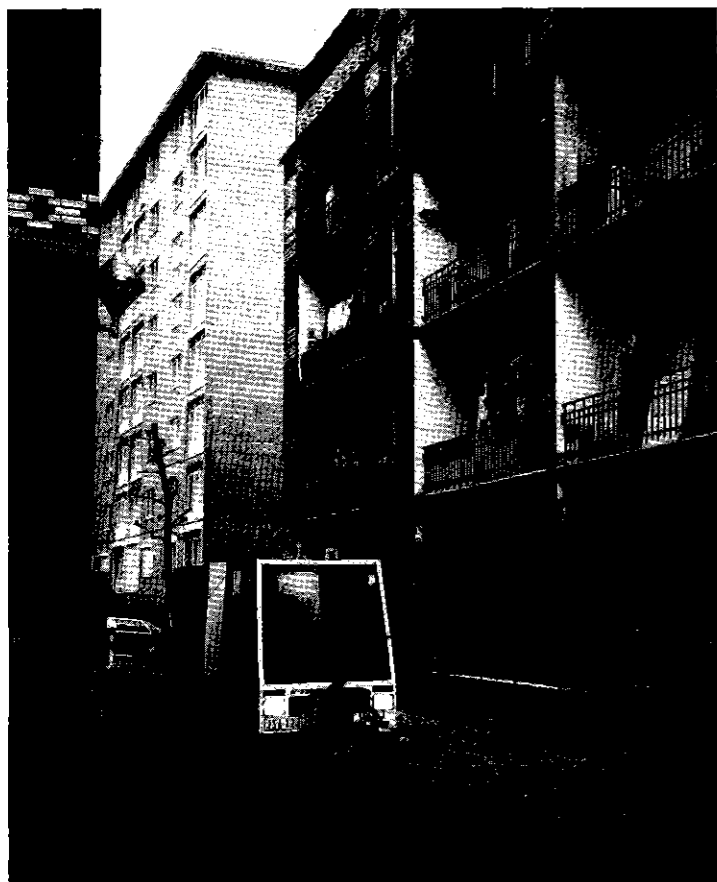
Het projekt startte van nul. Vandaar de noodzaak om te investeren in de organisatiestructuur (uitbouw sekretariaat, ontwerp huisstijl, teamontwikkeling) en in een grondige terreinverkenning. Deze terreinverkenning had enerzijds tot doel objektieve gegevens te verwerven over de situatie in de 5 geveiseerde complexen (demografische en socio-economische doorlichting), anderzijds een betere kijk te krijgen op de subjektieve noden en behoeften van de bewoners. Met dat doel voor ogen verwerkte het team statistische gegevens, observeerde het de situatie in de blokken en enquêteerde de bewoners tijdens huisbezoeken. Begin '92 beschikte het team zodoende over een vrij accuraat beeld over de situatie op het terrein en over een stevige basis om aktieprogramma's te onderbouwen.

Reeds in december stelde het projekt zich, in samenwerking met de huurdersraad, op een systematische wijze aan de bewoners voor: naar aanleiding van het nieuwe jaar werden alle bewoners met een wenskaart bedacht.

De tweede fase in de projektuitbouw bestreek de maanden januari en februari 1992. In deze periode werden, na een intense wervingscampagne (gebaseerd op huisbezoeken), per blok groepsbijeenkomsten van bewoners georganiseerd (op resp. 11, 12, 14 en 19 februari). Tijdens deze bijeenkomsten kregen de aanwezigen informatie over de bevindingen, opgedaan tijdens de terreinverkenning. Dit gebeurde met behulp van een diamontage. Ook werd er door het team naar gepolst of inzake noden en wensen de bewoners zich konden herkennen in de resultaten van de enquête. Er werden tevens voorstellen geformuleerd om op korte termijn verbeteringen aan te brengen in bepaalde aspecten van de woon- en leefsituatie. Naar opkomst gemeten waren deze vergaderingen een succes vermits gemiddeld telkens een dertigtal personen aanwezig waren. Ook werden

deze vergaderingen bijgewoond door leden van de huurdersraad (een door de maatschappij in het leven geroepen participatieorgaan). Al bij al waren deze vergaderingen belangrijke sleutelmomenten met betrekking tot de derde fase waarin resoluut gekozen werd voor punctuele akties met bewoners op het terrein. En inderdaad, tijdens de maanden maart-april werd een aktie rond de properheid in en om de woonkomplexen voorbereid. Deze „netheidscampagne” beoogde een combinatie te zijn van aktie en opvoeding. Opvoeding in de zin van sensibilisering van zowel bewoners als overheid. Zo kwamen bevoegde overheidsinstanties informatie verstrekken en vragen beantwoorden. Speciale aandacht ging uit naar eigenaars van honden (een bijeenkomst met een veearts werd op 30 april belegd). Alle bewoners kregen de gelegenheid om een 'proper-

De geautomatiseerde straatveger is een recente verschijning in de Brusselse straten.



heidshandvest' te ondertekenen. Tachtig kinderen namen deel aan een tekenwedstrijd, terwijl jongeren op panelen illustraties aanbrachten. Deze werking culmineerde in mei in een „dag van de properheid”, waarbij op 8 mei de omgeving van de blokken een grondige poetsbeurt onderging en op 9 mei ettelijke tonnen vuil in containers werd opgehaald. De kinderverwerking resulteerde op 20 mei in een druk bijgewoonde animatienamiddag. Tijdens een persconferentie op 22 mei werd in aanwezigheid van de Brusselse schepen voor leefmilieu en een talrijk opgekomen pers belang en draagwijdte van deze aktie onderstreept. De eerste resultaten van deze campagne deden zich op het terrein gevoelen. Er werd aanzienlijk minder zwerfvuil geconstateerd en honden werden blijkbaar „korter” aan de leiband gehouden. Dit resultaat was wellicht te danken aan een combinatie van de properheidscampagne en de stringentere verordeningen van de Brusselse Haard. Een volgehouden inspanning zou evenwel noodzakelijk blijven. Er werden affiches verspreid met de tekst van het handvest en geïllustreerd aan de hand van de winnende kindertekeningen. Deze kindermanipatie kreeg bovendien in de zomer een belangrijk vervolg: in samenwerking met Eté jeunes konden, met subsidies van de Commission de la Communauté Française in de maanden juli/augustus vier animatoren aan de slag. Bedoeling was de wijk wat te ontlasten van de vele spelende kinderen door met hen buiten de wijk spelen animatieactiviteiten te organiseren. Tot zover een globaal overzicht van de voornaamste activiteiten die plaats vonden in de eerste negen maanden van het project Sociale Begeleiding Brusselse Haard. Ondanks de immense problematiek in en rond de blokken en enig fatalisme en scepticisme bij de bewoners konden de initiatiefnemers de eerste schuchtere resultaten voorleggen. Zo bewees de properheidscampagne dat er doorheen zeer concrete activiteiten waarin bewoners betrokken worden, een grote dynamiek kan ontstaan in de richting van de verbetering van de woon- en leefsituatie. De animatoren waren er alvast bij de bewoners van enkele blokken in geslaagd om het aanvankelijk scepticisme om te buigen in een geloof dat, doorheen wederzijds begrip, goede wil en samenwerking, een beter leefklimaat mogelijk wordt.

### Een voortijdig einde.

Helaas, reeds in januari 1992 pakten zich aan de horizon de donderwolken samen. De konventie was in hoofdzaak onder impuls van de voorzitter van de Brusselse Haard tot stand gekomen. Een bestuursakkoord binnen de meerderheid van Brussel-stad voorzorg in een mandaatswissel na 3 jaar, onder meer in verband met dit voorzitterschap. Eind januari '92 ruilde deze zijn voorzitterszetel in voor een schepenzetel. Deze wissel heeft, zoals achteraf bleek, zwaar gewogen op de toekomst van het project. In die mate zelfs dat daarmee zijn doodstrijd werd ingezet. Reeds in februari konfronteerde de nieuwe voorzitter de stuurgroep met zijn grondig scepticisme omtrent het nut van het begeleidingsproject. Hij geloofde enkel in een grootschalig project „dat kan beschikken over een budget van 50 miljoen”. Vermits de Brusselse Haard daar niet over beschikte, vormde dat meteen de aanleiding om het bestaande subsidiebedrag (afkomstig uit Gewestbronnen) in de toekomst ook maar te schrappen. Tegen deze redenering hadden de initiatiefnemers van de feitelijke vereniging weinig verhaal. Immers, dergelijke handelswijze was misschien wel tegen de geest, maar jammer genoeg niet tegen de letter van de konventie.

(Bij alle „indiens” die men zich achteraf voor de geest kan halen figureert in dat verband bvb. deze: indien in de konventie bepaald was dat de Brusselse Haard zich enkel kon terugtrekken bij financiële overmacht, in het geval dat met andere woorden de geldkraan op het niveau van het Brussels Gewest dichtging, dan was het project tegen dergelijke aanvallen afgeschermd geweest. Dit voorbeeld is slechts één van die ogenschijnlijke details die in een klimaat van vertrouwen over het hoofd werden gezien maar die achteraf van levensbelang zijn gebleken.)

Om een lang en pijnlijk verhaal tot zijn essentie te herleiden: 4 personeelsleden kregen na amper 6 maand hun vooropzeg en het project werd niet de tijd gegund om te bewijzen dat zijn aanpak iets kon bijdragen aan de oplossing van de torenhoge problemen waarmee de Brusselse Haard opgezadeld zit. De initiatiefnemers en het personeel hebben gewoon geen

eerlijke kans gekregen om te bewijzen dat het experiment op termijn vruchten zou afwerpen (precies om die reden was aanvankelijk aangedrongen op een termijn van 4 jaar). Niettemin konden - zoals het activiteitenoverzicht leert - na 5 maand reeds duidelijke sporen worden teruggevonden van een inbedding van het project in de dagdagelijkse realiteit van bewoners van sociale huurkazernes.

### Een evaluatie.

Tijdens de „eindfase” van het project kregen de initiatiefnemers vaak onrechtstreeks te horen dat ze gefaald hadden. Terloops gehanteerde argumenten gingen dan in de richting van uitspraken als: er gebeurt weinig; er zijn geen resultaten; het gaat te traag vooruit. Het activiteitenoverzicht leert echter dat, alle omstandigheden in acht genomen, dergelijke uitspraken eerder moeten gezien worden als onderdeel van een tactiek die het induceren van schuldgevoelens beoogt, dan dat ze aan een realiteit zouden beantwoorden. Niettemin kan dit voor de initiatiefnemers geen reden zijn om zich van elke vorm van (zelf)kritiek af te sluiten. Hieronder volgt daarrond een poging.

### Doelstellingen en projektdesign.

Daar waren bvb. de doelstellingen. Rond deze doelstellingen was tijdens de discussies die de ondertekening van het kontrakt vooraf gingen reeds onenigheid geweest. In die zin dat volgens sommige bestuursleden van de Brusselse Haard de oorspronkelijke, door de feitelijke vereniging geformuleerde doelstellingen te veel op het aktieterrein van de woningmaatschappij zelf lagen. Deze waren én uitgebreider én concreter geformuleerd dan de uiteindelijke doelen die na onderhandelingen in het samenwerkingsakkoord met de Brusselse Haard werden opgenomen. Afgezien van de vraag of dergelijk project, waarvan nog weinig voorbeelden bestaan, zonder concrete terreinkennis meteen al zou kunnen uitpakken met concrete en resultaatgerichte werkdoelen, was deze algemeenheid, zeker in het licht van het groeiende scepticisme, een serieuze handicap: men zit in een kwetsbare positie,

want zonder consensus over konkrete activiteiten moet men zich al vlug verdedigend gaan opstellen.

Dan was er de omvang van het project zelf: opzet was aanvankelijk om 5 blokken uit de Brusselse binnenstad in de werking te betrekken. Al vlug bleek dat de gekozen lokaties qua materiële kondities en interne verhoudingen onder bewoners erg van mekaar verschilden en dat – in functie van de vastgestelde problemen – kontakten met blokbewoners makkelijker dan wel moeilijker verhipten. Uiteindelijk werden na januari '92 slechts op twee plaatsen een serieus fundament voor verdere werking gelegd (waarbij men niet uit het oog mag verliezen dat dat het uitzicht op stopzetting verlamd heeft gewerkt op de beginnende werking). In tegenstelling tot wat de huidige voorzitter beweert was het project wellicht te grootschalig van opzet en leek een concentratie van de voorhanden middelen op slechts enkele blokken wellicht meer aangewezen.

#### De samenwerking gewikt en gewogen.

Hoe evalueren we de diverse vormen van samenwerking die tijdens dit „experiment” tot stand kwamen? Laten we met de positieve noot, de feitelijke vereniging beginnen.

Ook de kinderen werden betrokken bij de dag van de properheid.



#### a) De feitelijke vereniging.

Het basisstramien blijft o.i. een unieke constructie en het is des te jammer dat het ogenschijnlijk op de onwil van één persoon schipbreuk leed (we schrijven ogenschijnlijk omdat we aanstonds zullen aantonen dat er toch wel meer aan de hand blijkt te zijn). De intenties met deze constructie waren tweeledig: een samenwerking tot stand brengen tussen privaat en openbaar initiatief en streng waken over het tweetalig karakter van de onderneming. Om dat laatste te waarborgen was precies beroep gedaan op een Franstalige en een Nederlandstalige organisatie (CGAM en RISO-Brussel). Enerzijds heeft de praktijk aangetoond dat dit werkt: de samenwerking tussen beide organisaties verliep op beheersvlak zonder noemenswaardige problemen; bij de aanwerving van het personeel vormden de taalverhoudingen een centrale maatstaf; ook in kontakten met bewoners en in de public relations werd de tweetaligheid strikt nageleefd. Anderzijds kan bij wijze van hypothese geopperd worden dat hier de achillespees van het project verscholen zat: in de mate dat het project slachtoffer werd van een politieke, kommunautair geïnspireerde afrekening.

#### b) De relatie tot de Brusselse Haard.

Dit brengt ons tot beschouwingen over de verhouding van de feitelijke vereniging tot de Brusselse Haard. In de feiten was er geen relatie tussen de feitelijke vereniging en de Brusselse Haard, maar een relatie tussen de feitelijke vereniging en de voorzitter van de Brusselse Haard en via deze figuur, met het bestuur van de maatschappij. In de „opgaande fase” van het project werd de idee van sociale begeleiding, de idee van samenwerking, quasi alleen gedragen door de voorzitter die, dank zij zijn machtspositie, het project (zij het in een vorm die afweek van het oorspronkelijke concept dat door de privé-initiatieven werd uitgewerkt) „erdoor heeft gesluisd”. In de neerwaartse fase speelde de machtspositie van de opvolger een even cruciale rol. Wie in het ganse stuk op geen enkele manier voorkomt (tenzij via de parafen van de directeur die als medeondertekenaar van de kontrakten fungeerde) is de administratie van de Brusselse Haard, de bureaucratie, het geheel

van ambtenaren dat vanop de negende verdieping van de Papenvest de machine van de maatschappij draaiende houdt. Heel wat tekenen wijzen er op dat het project sociale begeleiding door het doorsneepersoneelslid als indringer en „rustverstoorder” werd beschouwd. (De projektkoördinator heeft aan maatschappelijk werkers van de Brusselse Haard „met handen en voeten” moeten uitleggen dat het project niet de bedoeling had hun werk over te nemen.) De weerstand bedroefde zich binnenvan een evenzeer naast de kwestie als binnende feitelijke kontekst begrijpelijke argumentatie uit de sfeer van de loons- en arbeidsvoorwaarden: „er wordt geld gestopt in een project waarvan wij het nut moeilijk inzien, terwijl wij al jaren zitten te wachten op een beter financieel statuut”. In dergelijke sfeer moet het optreden van de huidige voorzitter wellicht als een terugkeer naar dat gezond verstand zijn verwelkomd. Wat er ook van zij: bij de aanvang hebben de initiatiefnemers een berekeningsfout gemaakt door abstraktie te maken van de invloed en de macht van de administratie van de Brusselse Haard.

#### c) De relatie tot de huurdersadviesraad.

De huurdersadviesraad (Conseil consultatif des locataires) was een ander „machtscentrum” in de schoot van de Brusselse Haard waarmee de relaties vooral in het begin niet 100 % vlekkeloos verliepen. Deze huurdersadviesraad was opgericht met het doel een constructieve dialoog te bevorderen tussen de aanwezige partijen binnen de Brusselse Haard. Ze werd na verkiezingen onder de huurders (21 februari 1991) in mei daaropvolgend geïnstalleerd en ze is samengesteld uit 16 leden (1 délégué per appartementsblok). Het opstarten van het project Sociale Begeleiding in september 1991 was qua timing wellicht ongelukkig. Komt daarbij dat het adviesorgaan – luidens de getuigenis van meerdere leden – onvoldoende was gekonsulteed over de startfase van het project. Klaarblijkelijk had men maar 1 dag bedenktijd gekregen om zich over het project uit te spreken. Tenslotte, de doelstellingen van deze adviesraad waren in hun algemeenheid gelijklopend met deze van het project Sociale Begeleiding wat de kans op concurrentie gevoelig deden toenemen.

Het wekt dus weinig verwondering dat het project Sociale Begeleiding ook van die kant uit als een indringer werd beschouwd. Enkele leden hadden negatief geadviseerd omdat ze voor een voldongen feit geplaatst waren. Ook kontesteerden ze het budget („de adviesraad krijgt geen geld”). Het terrein waarop het project toch enig krediet verwierf, was deze van preventie, animatie en edukatie. De aanspraken op het sociale terrein werden in de schoot van de adviesraad kracht bijgezet door het voornemen om in de blokken zgn. „cellules sociales” te installeren (naar de huurders toe verantwoord „en vue de répondre à vos préoccupations des problèmes que vous pourriez rencontrer avec le Foyer Bruxellois”). De relaties met de huurdersadviesraad lagen dus van meetaf aan gevoelig. Derhalve werden heel wat kontakten gelegd met de voorzitter en de 5 leden uit de blokken van het werkterrein en werden deze maximaal betrokken in de werking (nieuwjaarsaktie, bijeenkomsten van bewoners). Men kan stellen dat de oorspronkelijke argwaan geleidelijk aan werd weggewerkt doordat in de dynamiek van het project de plaats van de adviesraad gerespekteerd en opgewaardeerd werd.

#### Een les voor het opbouwwerk tot besluit.

Dat een instelling van openbaar nut bij liet opbouwwerk vragende partij is, is in Brussel - gelet op de kommunautaire verhoudingen - hoogst ongewoon. In deze zin betekende deze vraag tot samenwerking een kans. Een kans waarop misschien iets te enthousiast gereageerd werd. Ieder opbouwwerkproject heeft naast slaagkansen ook faalkansen die vooraf nauwelijks in te schatten zijn. Wel is het de bedoeling van een projectvoorbereiding om deze marges zo smal mogelijk te houden. Uit bovenstaand verhaal moeten we wellicht konkluderen dat vooral inzake projectvoorbereiding (in termen van een analyse van machtsverhoudingen, in termen van het motiveren van voor het slagen onontbeerlijke partners) meer inspanningen hadden kunnen en moeten gebeuren. Vermoedelijk hadden een aantal berekeningsfouten kunnen vermeden worden. (ast.)