

Goed wonen voor iedereen

Hoe kan de corporatiesector het verschil maken?

De kansengelijkheid in Nederland neemt toe. Eén miljoen mensen leeft in armoede. De nieuwe woningnood is schrijnend zichtbaar met een tekort van meer dan 330.000 woningen. Het hebben van een thuis vormt voor jong en oud de basis om een volwaardig leven op te bouwen. De vraag is actueler dan ooit wat corporaties kunnen betekenen in het midden van deze grote maatschappelijke vraagstukken.

Woningbouwcorporaties combineren een publieke en bedrijfsmatige identiteit. Als hybride organisaties kunnen zij, binnen de wettelijke kaders, ondernemerschap tonen om maatschappelijke waarde te creëren. Juist de goede combinatie van “hard” en “zacht” maakt corporaties intern wendbaar en stelt hen extern in staat vitale coalities te smeden.

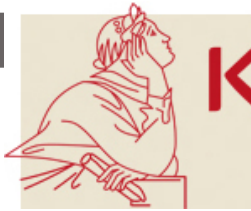
De twee dimensies van de nieuwe woningnood

De nieuwe woningnood kent een harde “stenen” kant en een zachte “mensen” kant met grote uitdagingen per dimensie:

1. **Stenen:** allereerst het zichtbare tekort aan geschikte en betaalbare woningen. De huizenprijzen blijven stijgen. De wachtlijsten voor een sociale huurwoning zijn enorm. Huurwoningen in de vrije sector zijn voor veel mensen onbetaalbaar. De corporatiesector wil de komende tien jaar 1 miljoen woningen bouwen. Daarbij komt een ambitieuze energietransitie bij op basis van de klimaatafspraken van Parijs, waarin gesteld wordt dat in 2030 zeker twee miljoen huizen van het gas af moeten. Kiest de sector voor energieneutraal, CO₂ neutraal, nul-op-de-meter woningen? Bouwen we circulair of klimaatadaptief?
2. **Mensen:** een toenemend aantal buurten en wijken kampt met grote problemen. In onze *samenleving* is er sprake van fundamentele eenzaamheid. De kostenbesparingen in de zorg en de vergrijzing hebben geleid tot een toenemende behoefte aan ondersteuning thuis. Daarnaast is de samenstelling van huishoudens structureel veranderd. Het aantal eenpersoonshuishoudens blijft groeien van 2,1 miljoen in 1995 naar waarschijnlijk 3,5 miljoen in 2030. Is het idee van een “woon-carrière” van toepassing op jong en oud? Welke rol heeft de sector in het versterken van de zelfredzaamheid? Wat is een goede balans tussen autonomie en solidariteit?

Wendbare corporaties in vitale coalities

Bestuurders hebben meestal een duidelijke voorkeur voor mensen of stenen. De ene bestuurder is vooral geïnteresseerd in vastgoedontwikkeling en bedrijfsmatigheid. Het gaat daarbij om tastbare zaken zoals de nieuwbouwoopgave, de financiële slagkracht,



grondposities en verduurzaming. Intern ligt de nadruk op “agile” processen. De andere bestuurder wordt vooral gedreven door sociale betrokkenheid. De focus ligt op het bevorderen van sociale cohesie en emancipatie. Niet vanuit een paternalistische rol, maar erop gericht dat mensen zelf een bestaan kunnen opbouwen. Leiderschap en het inzetten en ontwikkelen van talenten krijgt intern volop aandacht. Het gaat daarbij om denken, willen en voelen, bewust en onbewust. Mensen handelen vanuit aannames en voelen zich niet altijd veilig om hun mening te geven. De twee voorkeuren staan op gespannen voet met elkaar. Wat de één zweverig vindt, is voor de ander juist datgene waarom het gaat. Beide perspectieven zijn waardevol en onvolledig zonder de andere. De weg naar duurzame verbeteringen start met de bewustwording dat beide “dimensies” bestaan zonder dat de één beter is dan de ander. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Wendbaarheid is de vaardigheid van een organisatie om zich te vernieuwen, aan te passen, snel te veranderen en te slagen in een turbulente omgeving.

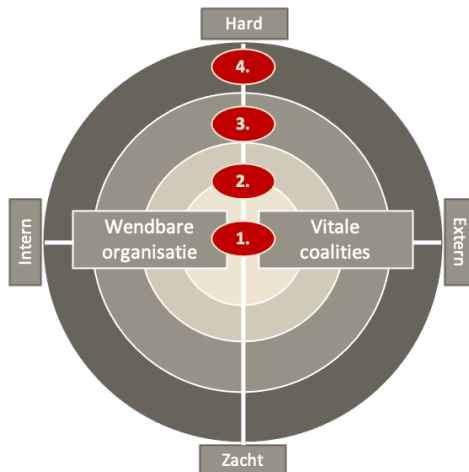
Vitale coalities zijn partnerschappen tussen gemeenten, maatschappelijke organisaties, bewoners en ondernemers, die erin slagen om energie los te maken en doorbraken te realiseren.

In de praktijk lijkt het combineren van hard en zacht lastig vorm te geven en overheerst, vooral als de druk toeneemt, het verlangen naar grip en maakbaarheid. Uit een analyse van ondernemingsplannen, jaarplannen en actieagenda's blijkt dat de corporatiesector vaak tachtig procent of meer van haar tijd aan de harde parameters besteedt. Dit biedt helaas alleen schijnzekerheid. Juist het verbinden van de harde kant en zachte kant maakt een organisatie efficiënt en wendbaar. Resultaten worden gebouwd in een vertrouwensrelatie.

Vitaliteit in de samenwerking met partners betekent meer luisteren en minder ego. Dit is terug te horen, nu speciaal in tijden van crisis, in de brede roep om meer feminien leiderschap. Feminien leiderschap is niet voorbehouden aan vrouwen maar is gebaseerd op één van de vijf de cultuurdimensies, die de socioloog Geert Hofstede identificeert. Feminiene waarden zijn gericht op de lange termijn, de samenleving als geheel, de kwaliteit van ons bestaan, inlevingsvermogen in anderen en zorg voor elkaar. Masculiene waarden zijn gericht op de korte termijn, individuele prestaties, het eindresultaat en het financiële succes. Het meest effectief blijken de leiders te zijn die zowel op femininiteit als op masculiniteit hoog scoren. Het gaat bij het lenigen van de nieuwe woningnood om het vinden van de goede balans.



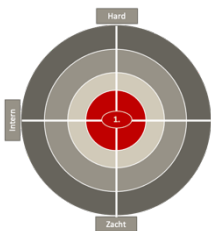
“Wat je buiten wilt realiseren moet je binnen organiseren en ruimte geven.”



In tijden van crisis zoeken wij naar maakbaarheid. Het regelen van praktische zaken staat voorop, maar de nieuwe woningnood is niet eendimensionaal op te lossen. De maatschappelijke opgave vereist moed en wijsheid om nieuwe wegen te bewandelen. Ik toon in dit artikel aan welke praktische handvatten de verbinding tussen hard en zacht, zowel binnen als buiten, tot stand kunnen brengen. Hierbij zullen veel elementen afzonderlijk bekend zijn, maar de praktijkvoorbeelden laten steeds weer het belang van de samenhang zien tussen de direct zichtbare en minder direct zichtbare wereld.

De resultaatgebieden zijn ingedeeld in de volgende ringen: 1. vergroten van het zelfbewustzijn; 2. verhogen van de energie; 3. versterken van het commitment; en 4. verbreden van de samenwerking. Deze inzichten helpen om de wendbaarheid van de corporaties te versterken. Bij de buitenste cirkel, het verbreden van de samenwerking, besteed ik expliciet aandacht aan de smeden van vitale coalities. Deze inzichten zijn gevalideerd in een interviewronde met een aantal bestuurders uit de corporatiesector.

1. Vergroten van het zelfbewustzijn



Leiderschap begint met te weten wie je bent, wat je kunt en wat je wilt. Het eigen gedrag is de belangrijkste schakel tussen plannen en resultaten. Je beïnvloedt anderen door jouw eigen gedrag. Leiderschap vergt daarom zelfinzicht en zelfreflectie over jouw professionele rol. Hoe goed ben je in staat om professionele doelen te verbinden aan talenten, ontwikkeling en persoonlijke motivatie?

Geloof in het menselijk potentieel

De maatschappelijke verwachting om duurzame oplossingen te vinden voor de nieuwe woningnood vraagt van medewerkers van corporaties dat ze hun nek uitsteken in een complexe omgeving en nieuwe paden bewandelen. Naast kennis en vaardigheden, bepalen drijfveren en bezieling hoe medewerkers hiermee omgaan. Corporaties zien dat de traditionele functiehuisen niet meer voldoen. Zij kijken steeds meer naar de competenties, die medewerkers al hebben in plaats van de competenties die bij een functie horen. Beter benutten van talenten en inzetten van medewerkers op hun kracht heeft onmiddellijk een positief effect op het werkklimaat en de samenwerking met partners.

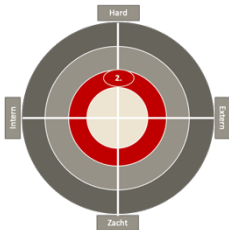


Ontwikkel een innerlijk kompas

Onze samenleving verandert in een snel tempo. Dit vraagt om steeds meer eigen inschattingsvermogen van medewerkers. In het ingewikkelde maatschappelijk veld van verwachtingen is een goed ontwikkeld integriteitsbesef cruciaal. Integriteit is verbonden met cultuur, leiderschap en bedrijfsvoering. Meer nog dan gedragscodes is een open cultuur bevorderlijk voor het integriteitsbesef. Dat betekent dat de eigen verantwoordelijkheid wordt gestimuleerd en collegiale toetsing is geaccepteerd. Hierin ligt een belangrijke voorbeeldrol van leidinggevendenden.

Ieder mens is verantwoordelijk voor zijn eigen ontwikkeling. Als medewerkers meer vrijheid krijgen, ontstaat ook verantwoordelijkheid waarop rekenschap gevraagd wordt. Dit vraagt tevens om een andere rol van leidinggeven. Zij maken het verschil door van betekenis te zijn, zowel in het zetten van heldere kaders als door begeleiden en coachen. De kaders moeten eveneens de hybride opgave omvatten en ondernemerschap stimuleren binnen de wettelijke verplichtingen.

2. Verhogen van de energie



Zonder energie beweegt er niets. Energie liegt nooit. Energie kan veroorzaakt worden door een innerlijke motivatie of een externe dreiging. Weet jij waar jezelf energie van krijgt en wat je energie kost? Hoeveel energie heb jij als je naar je werk gaat? Vrees je weer een zware dag, waarin je je machteloos voelt om allerlei problemen en conflicten op te lossen? Of wordt het een hoopvolle dag waarin je zin hebt om aan de slag te gaan en het verschil te maken?

De magneetwerking van het lonkend perspectief

Corporaties kiezen bewust voor een deels participatief traject bij de formulering van een nieuw ondernemingsplan. Uit de interviews blijkt dat "op alle niveaus mensen energie krijgen van de opgave, het dienen van de mens." Op deze manier gevraagd worden om mee te denken zet iets aan bij medewerkers. Ze zijn zo vanaf het begin deelgenoot en medeverantwoordelijk voor het resultaat. Hoe duidelijker de richting, hoe beter medewerkers vervolgens weten hoe ze kunnen bijdragen. Bespreek periodiek met elkaar de strategische routekaart en voorkom een rituele rapportagedans. Een goede *planning & control* cyclus beschrijft op transparante wijze het geheel van activiteiten en het daarbij getoonde gedrag en maakt duidelijk wat er in een bepaalde periode moet worden bereikt en wat daarvoor benodigde acties zijn. Het gaat hierbij om samenhang en consistentie. Kies in deze routekaart bewust voor doelstellingen waarmee de corporatie zich wil gaan onderscheiden. Hoewel het oog voor de zachte kant, het menselijk kapitaal, toeneemt, zijn veel corporaties nog steeds sterk gericht op de harde verantwoordingskant. Bedenk dat leiderschap het verschil maakt!

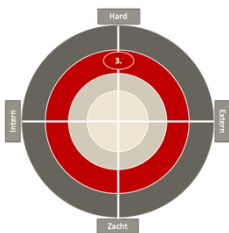


Investeringsruimte en goed rentmeesterschap

De nieuwe woningnood zet druk op stenen en mensen, maar tegelijkertijd heeft de overheid de beslissing genomen om de huren het komend jaar niet te verhogen. Een begrijpelijke interventie ten tijde van een pandemie, maar dit heeft wel effect op de investeringsruimte van corporaties. Ook vraagt de energietransitie om investeringen, deels in nieuwe technologieën. Dit is noodzakelijk en zal uiteindelijk ook leiden tot lagere woonlasten voor de huurder, maar de kosten die nu gemaakt worden zijn nog niet door te berekenen in de huurprijs. Goed rentmeesterschap vereist dat corporaties beschikken over voldoende financiële middelen om hun maatschappelijke opgave te vervullen, nu en voor de volgende generaties.

Het driekamermodel biedt ondersteuning bij beleidskeuzes ten aanzien van de maatschappelijke taken (Maatschappelijke kamer), de vastgoedactiviteiten verbonden aan het eigendom van de huurwoningen (Vastgoedkamer) en de financiële continuïteit (Vermogenskamer). De bestuurders geven in de interviews aan niet bang te zijn om te investeren, maar zij zijn zich wel sterk bewust van de risico's. Zij willen financiële lekken voorkomen en zich niet laten verleiden door te grote (vastgoed)investeringen. De verhuurderheffing de corporatiesector in totaal zo'n 1,7 miljard euro per jaar. Hoewel er een korting is afgesproken op de verhuurdersheffing als er geïnvesteerd wordt in nieuwe woningen, zou het volledig afschaffen van de verhuurdersheffing substantieel bijdragen aan de financiële slagkracht van de corporaties.

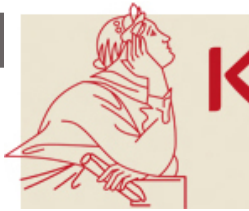
3. Versterken van het commitment



De volgende stap gaat over het daadwerkelijk committeren aan een richting of een plan. In hoeverre is er een goede match tussen jouw professionele doelen en jouw persoonlijke doelen? Veel mensen werken binnen volkshuisvesting vanwege een maatschappelijke betrokkenheid. Ben je trots op waar je werkt? Hoe draag jij persoonlijk bij aan het verwezenlijken van de doelstellingen?

De kloof tussen beleid en uitvoering dichten

In veel corporaties wordt een kloof gevoeld tussen beleid en uitvoering. Deels is dit te wijten aan een verschil in rol en taken, deels aan een verschil in drijfveren. Mensen bekijken en beoordelen de wereld vanuit een eigen perspectief, hun eigen voorkeuren en positie in een organisatie. Het perspectief van bestuurders is naar buiten gericht. Zij voelen de druk van de complexe maatschappelijke opgave en willen resultaten laten zien. Zij zijn teleurgesteld door het langzame tempo van de verandering die zij voor ogen hebben. De uitvoering in de praktijk is echter vaak weerbarstig. Uitvoerders hebben een sterk dienstverlenend profiel en willen het werk graag eerst afmaken. Zij klagen over “een projectenterreur” en hebben één groot verzoek “stop starting and start finishing”. Het doorberekenen van deze “wet van ellende” ligt allereerst in de bewustwording ervan. Begrip van patronen en een bewuste



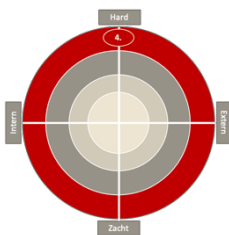
keuze voor diversiteit in drijfveren kan een brug slaan tussen de boven- en onderstroom en grip bieden om juist de complementariteit beter te benutten.

Eigenaarschap en lef tonen

Het tonen van meer eigenaarschap en lef zijn onmisbare elementen om de benodigde veranderingen te realiseren. Om doelen te bereiken en resultaten te behalen die ertoe doen en waar mensen trots op zijn. Eigenaarschap betekent de verantwoordelijkheid voelen om afgewogen beslissingen te nemen. Vrijheid binnen kaders. Kaders die uitgaan van de bedoeling, oftewel *principle based* in plaats van *rule based*. Dit vraagt soms om lef om buiten de lijntjes te kleuren, maar ook om nee te durven zeggen. Om buiten onze comfortzone te treden, soms fouten te maken en daarvan te leren om zo elke dag beter worden.

Lef werd in de interviews gedefinieerd als “controversieel te werk durven gaan, risico’s durven nemen om te bereiken wat je wilt.” Nu het gesprek over verantwoord ondernemerschap binnen volkshuisvesting weer actueel is, wordt van bestuurders verwacht dat zij in de nieuw ontstane ruimte een subtiel samenspel creëren tussen vertrouwen en verantwoording. Het gaat hierbij om de balans tussen *hard controls* in de bovenstroom, reactief gericht op naleven en *soft controls* in de onderstroom, die stimuleren en gericht zijn op preventie. Ga hierover met vertrouwen het gesprek aan, ook als het spannend wordt, en doorbreek oude patronen die neigen naar controledwang.

4. Verbreden van de samenwerking



De opgave die voor ons ligt is zo groot dat we waar het kan moeten samenwerken. Hoe tellen we op? Vertrouwen is de basis voor goede prestaties. Hoe bieden wij elkaar de ruimte bieden om naar beste kunnen te werken en ons kwetsbaar op te stellen? Voelen wij ons gezamenlijk verantwoordelijk? Houdt de samenwerking stand als prestaties tegenvallen?

Resultaatgericht samenwerken

Resultaatgericht samenwerken begint met een gedeeld doel en is gebaseerd op vertrouwen. Samenwerken gebeurt niet in het luchtledige, maar heeft de context nodig van een gezamenlijk doel in de bovenstroom. Dit doel draagt bij aan de gemeenschappelijke richting, zoals verwoord in het ondernemingsplan en is bepaald op basis van een transparante prioriteitsstelling. Het fundament voor een goede samenwerking ligt in het wederzijdse vertrouwen in de onderstroom. Samenwerken gaat niet alleen over een professionele uitvoering van de eigen taken, maar over denken en werken in team-overstijgende processen. Het vraagt inzicht en respect voor elkaars vaardigheden en functioneel vakmanschap. Het afspreken van duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voorkomt matrix-stress, zodat ieder vanuit eigen kracht bij kan dragen en alle betrokkenen elkaar

versterken. Een periodieke inventarisatie van verbindingen maakt helder wie nodig zijn voor het behalen van succes en wat de kwaliteit van de samenwerkingsrelatie is.

Het smeden van vitale coalities

De maatschappelijke opgave is groot en complex en vereist meer dan ooit een nauwe samenwerking tussen alle relevante partijen. In vitale coalities zijn durf en realisme gevraagd. Dit kent een harde investeringskant. Naast financiële uitdagingen zou het oplossen van het woningtekort gebaat zijn bij de beschikbaarheid van voldoende gemeentelijke bouwlocaties en een snellere vergunningverlening. Het samen realiseren van doorbraken vraagt daarnaast om te investeren in onderling vertrouwen. Vertrouwen moet uit de anonimiteit komen en een persoonlijk gezicht krijgen. Dit is de basis en het vertrekpunt voor nieuwe en vitale vormen van samenwerken.

Kijkend naar de vier resultaatgebieden:

- Het vergroten van het zelfbewustzijn betekent in de externe samenwerking om een goed inzicht in het willen en kunnen van de eigen organisatie en van de partners. Dit vereist een regelmatige reflectie op het eigen gedrag en handelen. Niet alleen luisteren vanuit eigenbelang, maar vanuit oprechte interesse.
- De energie op de veranderopgave en de mate van bestuurskracht zijn afhankelijk van de strategische visie, de inschatting van de scope en de urgentie, het kennis- en abstractieniveau en de politieke standpunten. Samen bepalen welke doelen een lokale insteek vragen en welke beter bediend zijn met een regionale of landelijke insteek. Samen successen te vieren.
- Het commitment staat onder druk zodra sommige resultaten voor een aantal partijen suboptimale resultaten zijn. Dat maakt de menselijke factor steeds belangrijker. Een goede relatie tussen sleutelfiguren en een gemeenschappelijk beeld van het belang en de kwaliteit van de samenwerking zijn hierin cruciaal.
- In de praktijk is de correlatie tussen maatschappelijk budget en prestatie lastig te leggen als het bijvoorbeeld gaat om het verhogen van de zelfredzaamheid en het stimuleren van participatie. Des te belangrijker is het om samenwerkingspartners te betrekken bij de besteding van het maatschappelijk budget.

Conclusies

De maatschappelijke opgave is groot. Corporaties zijn expert op het gebied van volkshuisvesting. Zij kunnen vanuit hun hybride karakter een belangrijke rol spelen om huidige en toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. De verbinding tussen hard en zacht is hierbij cruciaal. Het vraagt van bestuurders verder te professionaliseren en goed oog te houden voor het menselijk kapitaal. Hierbij zijn de interne organisatie en de voortdurend veranderende buitenwereld onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wendbare organisaties in vitale coalities. Samen maken we het verschil.



Annemieke Kleijssen, Kleia Strategisch Advies

Dit artikel is tot stand gekomen in samenspraak met een aantal inspirerende collega's en opdrachtgevers. Speciale dank hiervoor aan Tinka van Rood, bestuurder bij Trivire, Liesbeth Groeneveld, bestuurder bij Woonkracht10, Alfred van den Bosch, bestuurder bij Wooncompas, Agnes van Deurzen, bestuurssecretaris Wooncompas en Annemarieke van Ettinger, directeur Maaskoepel.