

STRATEGISCHE HERPOSITIONERING VAN WONINGBOUWCORPORATIES

In de huidige woelige tijden zijn zeebenen nuttiger dan een verfijnd kompas.

CONTEXT

De constatering dat de druk op de financiële middelen in de woningmarkt groot is, heeft weinig nieuwswaarde. Evenals de constatering dat hun maatschappelijke positie verandert. Interessanter is hoe woningbouwcorporaties adequaat kunnen inspelen op deze veranderende werkelijkheid. Hoe kunnen zij een goede positie innemen in het maatschappelijk zoekproces naar nieuwe verhoudingen? Bestuurders moeten hun organisatie door woelige tijden loodsen, maar staan hierbij voor de zware beslissing te bepalen wat hierbij leidend is: kostenreductie, gebiedsontwikkeling of de klant? Medewerkers zien rationalisatieslagen en krijgen te horen dat de organisatie een 9+ wil scoren op het gebied van dienstverlening. Bewoners en medewerkers hebben echter vaak hun twijfels bij de realiseerbaarheid van de gekozen prioriteiten van de organisatie. De praktijk leert hen al snel dat de financiën (vanuit de zorg voor het rendement op het vastgoed) centraal staan. Verbaal gaat het steeds om de huurder, maar de praktijk leert hen anders. Bestuurders kunnen hier een rol pakken om de diverse spanningsvelden duidelijk te maken en bespreekbaar te maken vanuit wat de medewerkers op de werkvloer ervaren. Dilemma's bespreekbaar maken en niet weg-bureaucratiseren. Om deze rol te kunnen vervullen heeft het bestuur een goed inzicht nodig in wat wel of niet kan. Inzien wat slechts belemmerende overtuigingen zijn en te midden van de *facts of life van de woningmarkt* speelruimte creëren en aan de slag gaan.

HOE OP WEG TE GAAN?

Vaste paden en gefixeerde doelen blijken steeds vaker ontoereikend. De keuze voor welk leidende principe dominant is in de sturing van de corporatie (kostenreductie, gebiedsontwikkeling of de klant) blijft een permanent zoekproces. In dit zoekproces kunnen wij wel houvast bieden. Wij zien namelijk een aantal vaste patronen. Aan de ene kant gaat het om wie je als corporatie bent of wilt zijn, en hoe zich dit verhoudt tot de verwachtingen die de medewerkers en bewoners hebben. Aan de andere kant gaat het over waarmaken van een gekozen richting; in samenwerking met externe stakeholders en, hopelijk, ook weer gedragen door de eigen medewerkers. Het gaat hierbij om begrip voor de verschuivingen op onderstaande assen en het belang om consistent op beide te sturen.

1. Identiteit/positionering.

Woningbouwcorporaties zijn volop bezig met de vraag naar hun plaats in de samenleving. Woningbouwcorporaties zorgen immers voor een primaire levensbehoefte: zij bieden een veilige woon- en leefomgeving voor de sociaal zwakkeren in onze samenleving, en staan daarbij soms in de frontlinie van de grote maatschappelijke vraagstukken van onze samenleving: veiligheid, integratie en solidariteit. Het bestuur moet stelling durven nemen, maar het gaat ook om een *gedragen* identiteit waarin ook de medewerkers de ingeslagen richting begrijpen en uitdragen. Die identiteit moet bovendien in lijn zijn met de verwachtingen van de bewoners. Dit vergt een open dialoog. Daarbij moeten bestuurders constant contact houden met wat er leeft op de werkvloer en de oren openhouden voor spanningen die de strategische richting meebrengt in hun uitvoeringspraktijk. Als medewerkers op de vloer iets anders ervaren is dat een serieus signaal.

2. Waarmaken

Dit vraagt implementatiekracht en steeds vaker een goed samenspel met externe stakeholders. Bij woningbouwcorporaties gaat het daarbij om een breed en onoverzichtelijk speelveld. Zo ligt er naar verwachting een rol voor woningbouwcorporaties in het sociaal domein. Gemeenten krijgen er v.a. 2015 als gevolg van decentralisaties (o.a. jeugdzorg en onderdelen AWBZ) veel taken en verantwoordelijkheden erbij. Maar met minder geld. Bij de uitvoering zullen gemeenten met zorg- en welzijninstellingen, scholen en ook woningbouwcorporaties moeten samenwerken. Zonder samenwerking ontstaan er nieuwe zwakke groepen (ouderen met zorgvragen, licht-verstandelijk gehandicapten, nieuwe langdurig werklozen) die vroeger door delen van de verzorgingsstaat werden beschermd. Op corporaties wordt een beroep gedaan ook een steentje bij te dragen. Maar hoe? En hoe verhoudt die nieuwe taak zich tot de recht-toe-rechtaan bezuinigingsopgave? In de eigen organisatie betekent dit laatste de werkprocessen Lean en 'mean' op orde hebben, vaak over afdelingsgrenzen heen, en zorgen voor een goede aansturing door betrokken managers. Door de tegenstrijdige eisen verdient de onderstroom van cultuur, gewoontes en onbewuste aannames veel aandacht.

Het uiteindelijke succes hangt af van de mate waarin een woningbouwcorporatie in staat is met deze tegenstrijdige eisen om te gaan, van buiten naar binnen te kijken en een goed samenspel met relevante interne en externe stakeholders te orkestreren.

Wachten tot de rust is weergekeerd is in onze optiek een illusie. Woningbouwcorporaties zullen zonder die totale zekerheid op weg moeten. Hierbij gaat het om het lef om stappen te zetten. Al reizende leren en elke dag een beetje beter worden. Richting is hierin belangrijk. Belangrijker is het voor een bestuur om *open minded* en beweeglijk te blijven en met goed getrainde zeebenen consistent feeling te houden met verwachtingen van bewoners en medewerkers en deze samen met een diversiteit aan stakeholders waar te blijven maken.

Waar staat u op de twee assen?

- Is uw identiteit een breed gedragen identiteit?
- Hoe verloopt de samenwerking in de keten met externe partijen en tussen de eigen functionele afdelingen?

Vanuit WagenaarHoes hebben wij veel ervaring met strategische herpositionering en complexe samenwerkingstrajecten in zowel het publieke domein als de private sector. Wij gaan hierover graag met u in gesprek.

Harry ter Braak
Hans van Fulpen
Annemieke Kleijssen

