

Dilemma's in de zoektocht. Vertrouwen, Verbinding en Empathie: VVE en zelforganisatie



Inleiding Jan van der Moolen
Discussiedagen sociale volkshuisvesting 2017,
Soesterberg, 5 en 6 oktober 2017

 **Van der Moolen, Bink & Co**
ONTWIKKELAARS VAN MAATSCHAPPELIJKE PROFESSIONALITEIT



The Future
NEXT EXIT →

Toekomst is ervaringen uit verleden benutten

- Een onzinnige onderneming
- Een dreiging die niemand schijnt te deren
- Signalen die menigeen lijkt te negeren
- Behoeftte aan een nieuw mythe
- Wat op ons toekomt, kan zich ook van ons afkeren
- We leven in een tijd van overvloed, maar straks?
- Voorbereiden belemmert de vrijheid
- Continu bezig: reorganisaties, efficiencyslagen, toezicht
- “We zijn op de goede weg”. Maar waarheen?

Een beperkte opsomming over m.n. woningcorporaties

- 1950: Cie. Van den Bergh: Staatscommissie herziening Woningwet
- 1953: Cie. Bommer over versterking positie corporaties
- 1954: A. Kleijn: 3 artikelen in “De Nederlandse gemeente”
- 1957: Cie. Van Helvoort over primaat corporaties
- 1959 -1962: Cie De Roos over versterking positie corporaties
- 1977: Artikel 59 Woningwet en BTIV en 7 andere beschikkingen
- 1983: L. Gerrichhauzen: Woningcorporaties, een beleidsanalyse
- 1986: C. Adriaansens/H. Priemus: Marges van volkshuisvestingsbeleid
- 1987: W. Salet: Ordening en sturing in het volkshuisvestingsbeleid
- 1989: E. Heerma: Volkshuisvesting in de jaren negentig
- 1991: Commissie taakstelling en toezicht sociale verhuurders
- 1993: invoering BBSH
- 1996: ARK: Toezicht op woningcorporaties
- 1997: RUG: Toezicht op toegelaten instellingen
- 1998: Cie. Glasz: Naar professioneel toezicht
- 2000: Cie. Kamminga: Corporaties tussen vangnet en vrijhandel
- 2002: CPB: Woningcorporaties: prikkels voor effectiviteit en efficiency
- 2004: WRR Bewijzen van goede dienstverlening
- 2005: SER: Ondernemerschap voor de publieke zaak
- 2005: RIGO: Woningcorporaties naar een duidelijke taakafbakening
- 2005: Cie. De Boer: Lokaal wat kan, centraal wat moet
- 2005: Cie. Sas: Corporaties lokaal verbinden
- 2005: Cie. Leemhuis: Verbetering positie en zeggenschap huurders
- 2005: VROM Raad: Voorbij of vooruit: woningcorporaties aan zet
- 2005: Brief Eurocommissaris Kroes over level playing field
- 2006: Cie. Schilder – DNB: Advies toezicht op woningcorporaties
- 2013: Cie. Hoekstra: Kaderstelling en toezicht woningcorporaties
- 2007: VROM Raad: Tijd voor keuzes
- 2008: Stuurgroep Meijerink: nieuw arrangement overheid-corporaties
- 2009: VROM Raad: Toezicht vergt afstand
- 2010: CSED: Hervorming van de woningmarkt
- 2012: Wonen 4.0: Plan voor aanpak hervorming woningmarkt
- 2013: Cie. Dekker: De vrijblijvendheid voorbij
- 2014: Parlementaire enquête “Ver van huis”
- 2015: Wijziging Woningwet en Governance Code en invoering BTIV



40 jaar actief: een
stortvloed aan adviezen:
wat veranderde er
wezenlijk?

Waar ligt de rode draad
door die tijd heen?

“Misschien springt toch het eeuwenoude raffinement van de Nederlandse bestuursinstelling het meest in het oog. Al die regeerlichamen droegen en dragen eerder het karakter van overlegorganen dan van daadkrachtige, besluitvaardige en onverbiddelijk opererende instituten. Na eindeloos uitstellen, vertragen en rekken, voor-, tussen-, wandelgang- en naoverleg, reeksen amendementen en voorlopige eindvoorstellen wordt een compromis in elkaar geknutseld dat op geen enkel van de ingediende voorstellen lijkt, maar toch net genoeg herkenningpunten bevat voor belangstellenden.

Ondertussen ontstaat een langdurig schemergebied waarin niemand weet waaraan hij toe is, wat er wel en niet besloten is of zal worden en waar het eigenlijk allemaal ook alweer over ging. Dat wordt in stand gehouden met de instrumenten van voorlopig en officieel gedogen, want er is ook een zeer gewenste onduidelijkheid over de aan te spreken verantwoordelijkheid”.

Thema's door de jaren heen

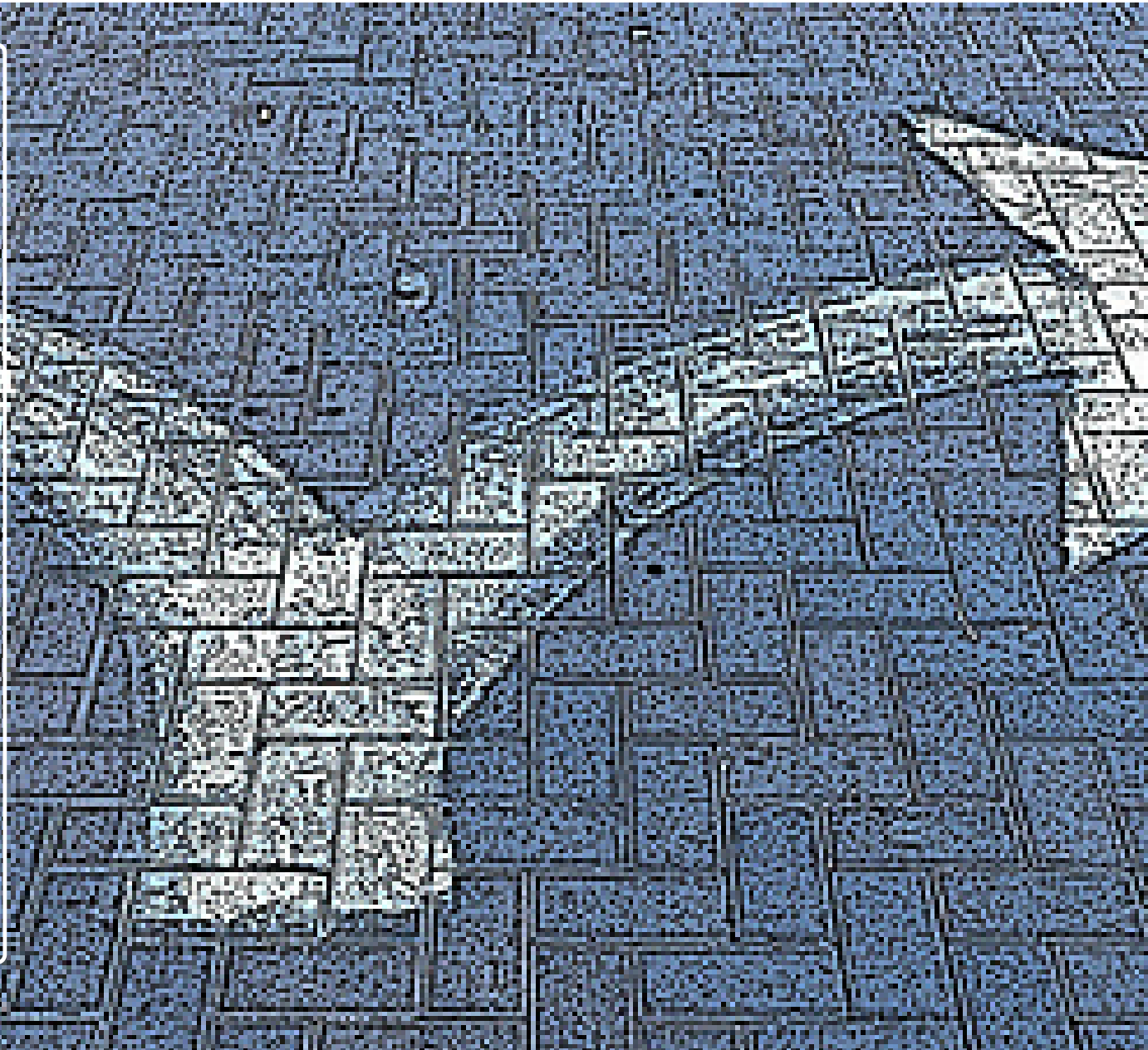
- Invulling begrip sociaal ondernemerschap
- Maatschappelijke verankering
- Staat als richtinggevende en corrigerende partij: (zelf-)regulering
- Matching en afromen
- Segregatie en uitsluiting voorkomen
- Betaalbaar vs. kwaliteit
- Altijd op kosten van de overheid: van objectsubsidie naar huurtoeslag
- Concurrentie markt: legitimiteit vs efficiency
- Omvang van de doelgroep
- Sturing van en verantwoording hybride organisaties
- Volkshuisvestelijke prestaties nog nooit gemeten



Dilemma van Floor

Hoe zijn een maximale
vrijheid voor corporaties
en een maximale garantie
voor de overheid voor een
doel- en rechtmatige
besteding van publieke
middelen te combineren?

Gaat het daar nog over?



Waarop concentreren ?

- De corporatie
- De sociale huisvesting
- De woningmarkt
- Stad en platteland
- Positie woonconsument
- Legitimiteit



Bovenstromen of onderstromen?

- Massamigratie en groei van de steden
- Overbevolkte achterbuurten en overbelasting (sanitaire) infrastructuur
- Omstandigheden wijzigen voortdurend
- Tijdperk van veranderingen of verandering van tijdperk?
- Woningwet: het “is een beweging die door de burger in beweging moet worden gebracht en gehouden”
- Solidariteit en marktwerking gaan slecht samen
- Grotere keus consument, minder kiezen voor standaardproducten
- Zelfregulering sector vraagt actieve sterke overheid en zelfreiniging
- Volwassenheid toezicht en kwaliteit wetgeving: thema's die er toe doen
- Overheid wil al jarenlang een kleinere sector
- Overheid wil meer sturing, maar vertaalt dat in toezicht op uitvoering

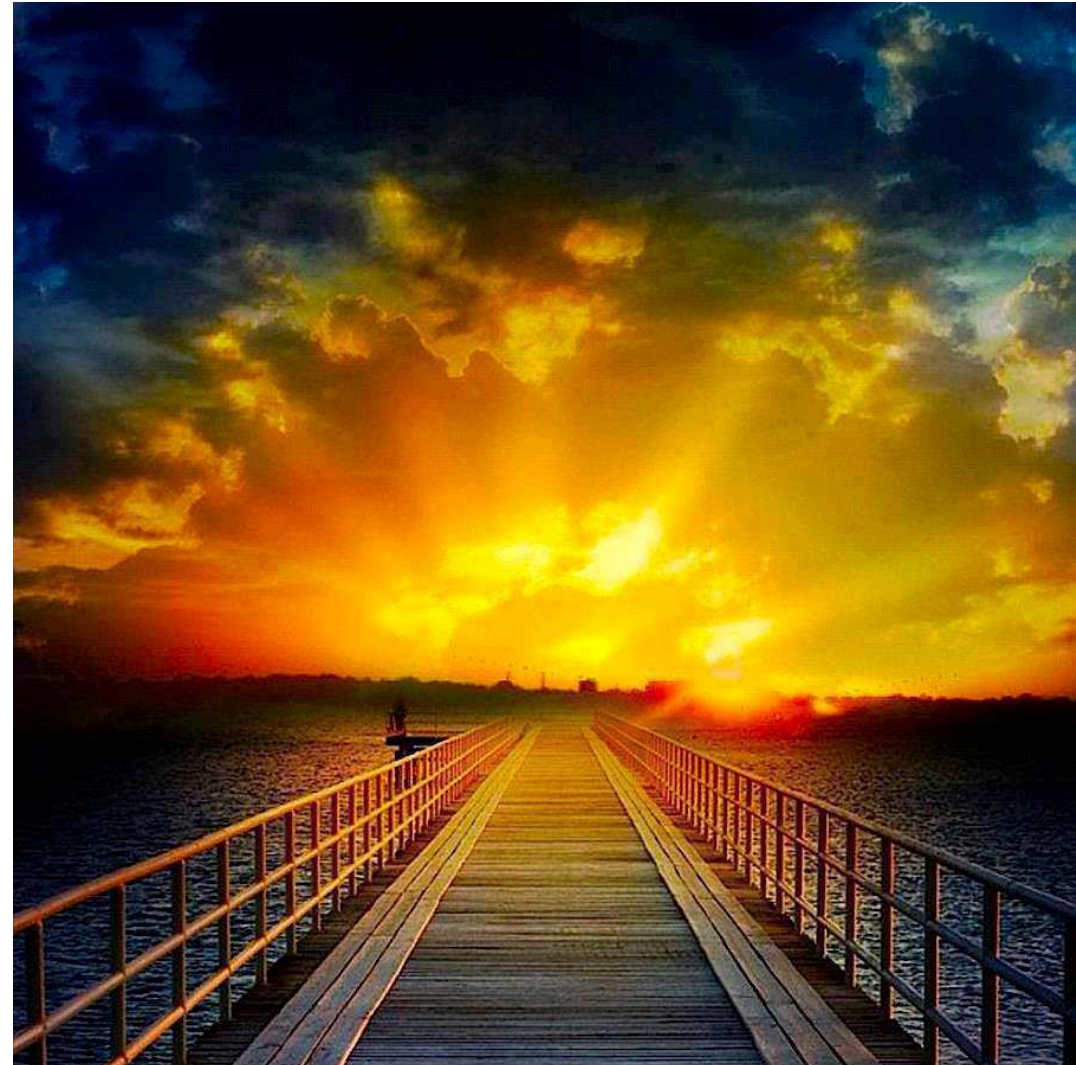
Onze nationale cultus

- Als de huidige Nederlanders al een nationale cultus hebben, dan is het die van saneren en renoveren, opruimen en vervangen
- Het is vanuit hedendaags perspectief een logische vraag hoe de negentiende eeuwse samenleving de misère van de achterbuurten generaties lang kon toelaten

Auke van der Woud: Koninkrijk vol sloppen

- Voor planvorming is inhoudelijke vrijblijvendheid een belangrijke randvoorwaarde. Zolang de operationele doelstellingen vaag blijven en ruim kunnen worden geïnterpreteerd, bestaat in het overlegcircuit voldoende ruimte voor compromissen. De kans dat men elkaar gaat aanspreken op het halen van operationele prestaties blijft zodoende klein”

Prof. dr. I. Helsloot: “Voorbij de symboliek” Inaugurale rede 10 oktober 2007



Resultaat van al die adviezen

- Bereikbare woningen: ja, maar stijgende woonquoten
- Outsiders komen niet makkelijk de woningmarkt binnen
- Legitimatie nog niet goed: identiteitscrisis duurt voort
- Verantwoording gericht op systeem, niet op prestaties
- Betaalbaarheid van het systeem
- Van gemeenschapszin naar dominante professionele woonvoorzieners



Begripsinflatie

it ain't easy
being green

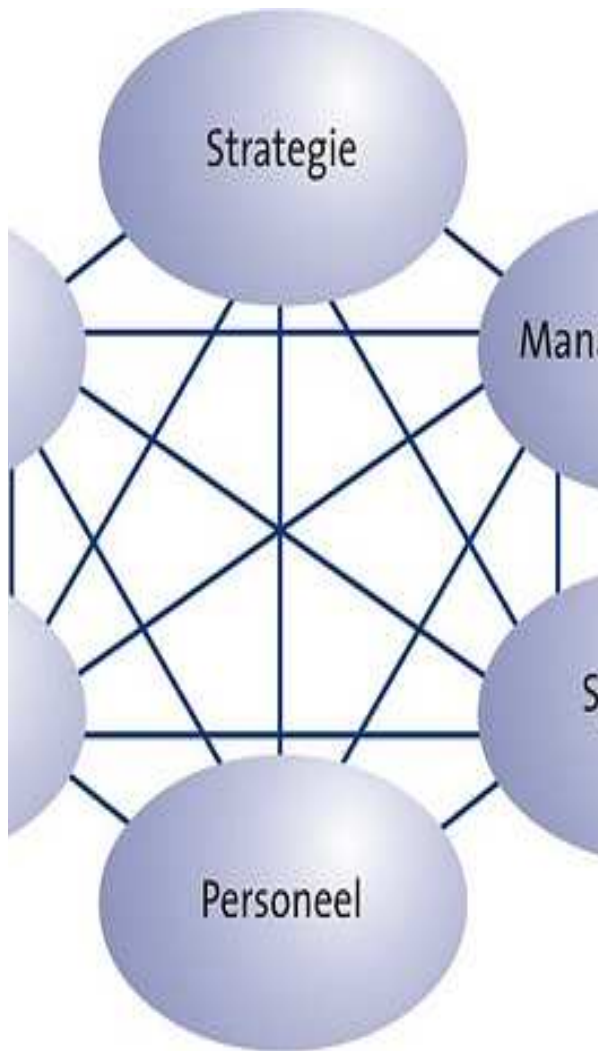


We hebben in Nederland begripsinflatie. In een mum van tijd is heel Nederland circulair, culinair en ordinair geworden. Het vliegt je om de oren. De verwarring is maximaal. Wat is nu duurzaam? Wat is nu circulair?

Iedereen roept maar wat. Niemand heeft er belang bij dat duidelijk is wat duurzaam is. Want als het duidelijk is, moet je daar ook naar handelen. En dat is superoncomfortabel.

Thomas Rau in FD Persoonlijk d.d. 30 september 2017

Betekenis organisatie ontwikkeling corporaties



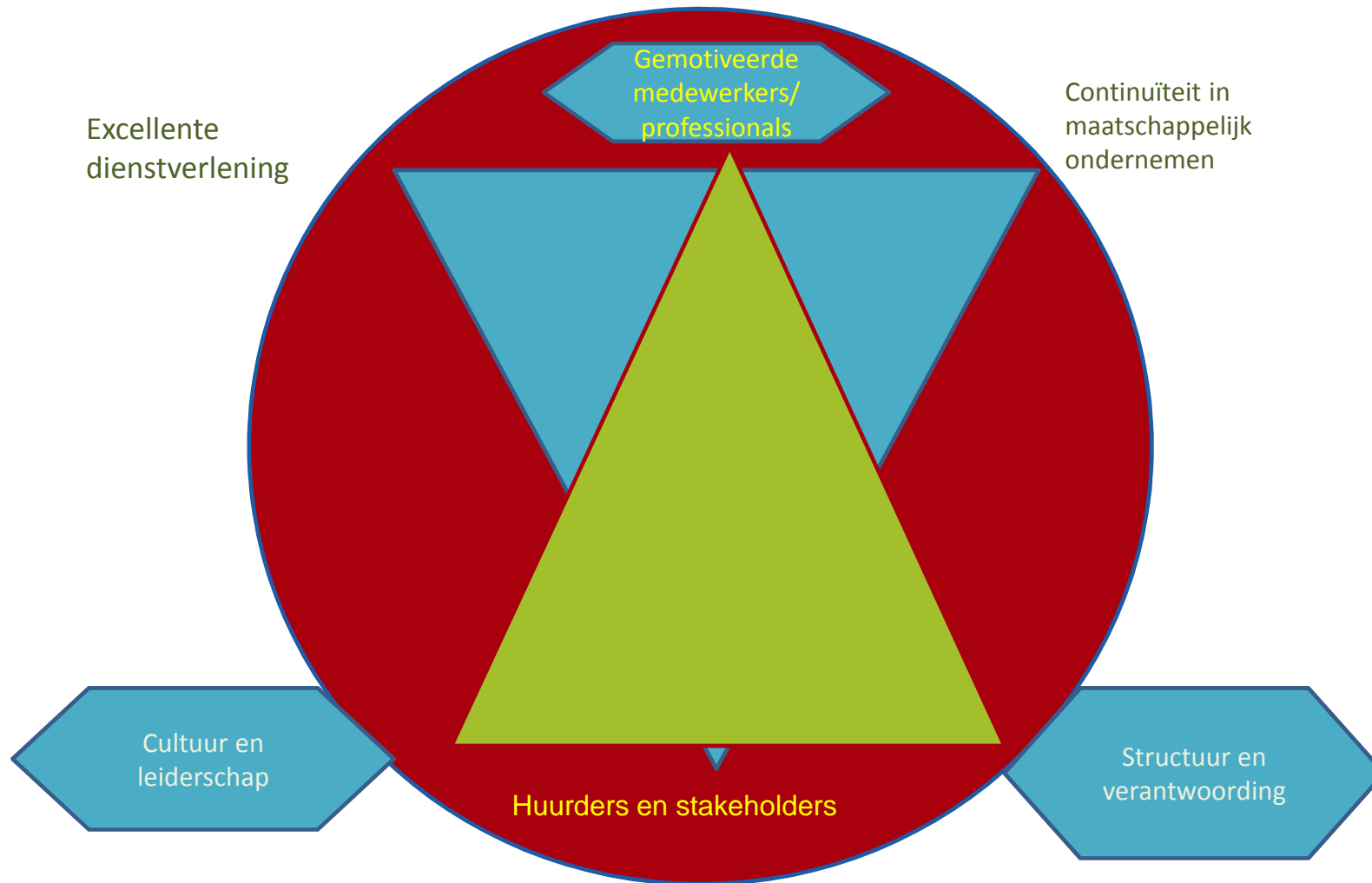
- Traditionele organisatiemodel lijn – staf relatie blijft overeind
- Van klantgericht naar klant gestuurd nog erg mager
- Hybride structuur lastig: overheid, markt, samenleving: hoe richt je organisatie in?
- Verplattung organisaties: efficiency en rol professional
- Transitie en betekenis innovatie, burgermacht en digitalisering/robotisering
- Veranderingen in de zorg en energiesector: betekenis?
- Combineer organisatiekwaliteit, efficiency en klanttevredenheid in strategie
- Waar gaat het heen: naar bezitloze corporatie?
- Ligt sleutel bij het zijn van een maatschappelijke organisatie?
- Is huidige organisatievorm nog wel relevant?
- Is governance structuur nog wel relevant?



Het zoeken naar samenwerking zal ook vooral ingegeven moeten worden door deze twee kenmerken: de stille reserve en het sociale netwerk. Er zal meer energie gestoken moeten worden in dit type allianties teneinde het klaarblijkelijk wel aanwezige kapitaal daar te krijgen waar het volkshuisvetelijk het meest gewenst is. Dat is in het belang van de bewoners en creëert tevreden stakeholders. Dat daarmee echter ook de organisatie van de huidige corporaties en van de bedrijfstak op de schop komt, is een logisch vervolg, maar zal zeker niet zonder slag of stoot gerealiseerd zijn.

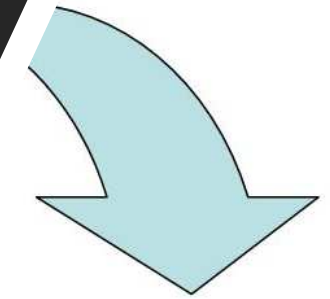
Jan van der Moolen, SEV congress 1999.

Corporatie en korte termijn: value based housing?

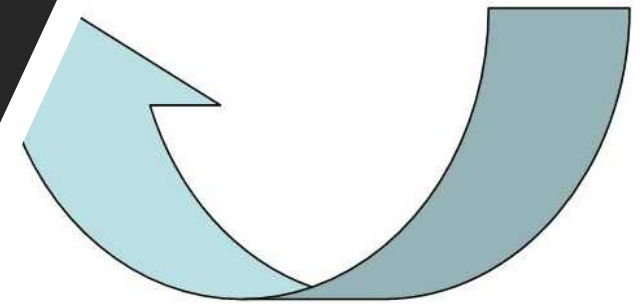


Thema's van de Buitenkant

- Betaalbaarheid
- Leefbaarheid
- Platteland en dorpskernen: krimp en vernieuwen
- Steden: behoud en transformatie
- Energieneutraal wonen
- Verbinding met huurders en stakeholders
- Klantgestuurde organisatie
- Kwaliteit organisatie, medewerkers en bestuur
- Hoe ziet de markt er uit?
- Wat kunnen de doelgroepen van beleid aan?
- Aandacht voor innovatie(capaciteit)



**Operation
Excellence**



Thema's van de binnenkant:

- Actiegerichte oriëntatie
- Klantgerichte of klantgestuurde instelling
- Autonomie en ondernemingsgeest: innovatie
- Productiviteit: vertrouwen en geloven in medewerkers
- Persoonlijke inzet en waardenbewustzijn
- Schoenmaker blijf bij je leest: weet waar je goed bent
- Eenvoudige organisatie, kleine staf en kwaliteit
- Vrijheid in gebondenheid: bedrijfsbreed gedeelde waarden, op de werkvloer autonomie
- Verbinding zoeken met de stakeholders en verantwoord
- Bedrijfsvoering en ICT op orde
- Organisatie in balans: Tegenkrachten en minder “hormonen en spreadsheets”
- Leidinggevende weet wat speelt op de werkvloer en geeft betekenis, houvast en richting



Speelveld

Scenario's inrichting sociale volkshuisvesting

Rol Overheid in volkshuisvesting

Zelf uitvoeren volkshuisvestingstaak

Regisseren volkshuisvestingstaak

Overlaten volkshuisvestingstaak aan marktpartijen

Overheid regisseert

Genormeerd woningaanbod. Regionale markt bepaalt woningvoorraad. Revolving fund financiering. Overheid is aandeelhouder en taaksteller. Professionele gedecentraliseerde sociale verhuurbedrijven. Bewoners vormen coöperatie voor beheer.

Doorgaan in huidig bestel

Woningaanbod voor doelgroepen. Overheid geeft beleidskaders. Externe financiering. Overheid subsidieert via normering (subject). Professionele verhuur en ontwikkelmaatschappijen. Extern toezicht.

Markt reguleert

Alleen 'vrije markt' huurwoningen. Externe aandeelhouders. Externe financiering. Overheid subsidieert via normering (subject). Private organisaties verhuren woningen (rendementsdoelstelling).

Type organisatie in volkshuisvesting

Verhuurorganisatie pure beheerstaak

Hybride organisatie: beheer en ontwikkelen is sociaal & commercieel

Private organisatie

Scenario's volkshuisvesting

Scenario	Overheid regisseert	Doorgaan huidig bestel	Markt reguleert
Rol Overheid	Normeert sociale woningvoorraad Regio bepaalt en realiseert	Bepaalt taakstelling en randvoorwaarden	Bepaalt randvoorwaarden
Rol organisaties	Decentrale sociale verhuurbedrijven	Verhuur en ontwikkeling maatschappijen (woningcorporaties)	Private organisaties
Financiering	Revolving fund Object financiering	Extern Overheid: subject financiering	Extern Overheid: subject financiering
Governancemodel	Verlicht structuurregime met Overheid als aandeelhouder	Variant op verlicht structuurregime Overheid is geen aandeelhouder	Structuurregime
Extern Toezicht	Tweede Kamer	Externe toezichthouder	Markt

CRISIS COUNSELING

**THERE IS HOPE
MAKE THE CALL**

**THE CONSEQUENCES OF
JUMPING FROM THIS
BRIDGE ARE FATAL
AND TRAGIC.**

Belangrijkste conclusies uit gesprekken bestuurders

- Terug cq vooruit naar de kern vrijwel zonder uitzondering voorop
- Kern van privaat initiatief met publieke doelen niet ter discussie
- Beleid na Woningwet 2015: corporatie=overheidsuitvoeringsorgaan
- Traditionele manier van werken kan niet meer
- Corporaties lopen niet voorop, remmen ook niet, politieke klimaat en beleid wel
- Corporaties nog niet rijp voor transitie, maar transitie is een kans
- Van vastgoed gestuurd naar klant gestuurd
- Terug naar eenvoud en logica
- Verbinden aan gemeenschap en vraagstukken die om collectieve actie vragen
- Rol van traditionele bewonersorganisatie loslaten
- Grondbeginselen van stelsel, organisatie en strategie niet wezenlijk anders
- Veel is nog aanpassen maar weinig is echt veranderd



Even terug naar belangrijke vragen



- Is huidige organisatievorm nog wel relevant?
- De kanteling is gaande, maar hoe wordt de nieuwe orde?
- Zelfbeschikking, klant gestuurd of stem van huurder horen?
- Invloed op complex, wijk en organisatie en zo ja, hoe? En wat betekent dat voor vormen van stedelijkheid?
- Integreren van leef (klant) en systeemwereld (=overheid)?
- Benutten van eigen kracht en sociaal netwerk van huurders?
- Afscheid van de instituten (Aedes, KWH)?
- Hoe verbinding tussen politiek en sector te herstellen?
- Hoe weer dienstbaar aan de samenleving cq gemeenschap?
- Kern blijft koppelen van klant aan een woning, maar hoe anders?
- Was er wel voldoende bedreiging cq prachtig perspectief?
- Ontbreekt noodzaak van transitie bij uitoefenen van de kerntaak?

Over communicatie gesproken

Tijdens dit programma krijg je concepten (en oplossingen) die antwoord geven op de meest bedreigende problemen van deze tijd: de verstikkende werking van regels, bureaucratie, controleobesitas, het gebrek aan vertrouwen en het uithollen van de veranderkracht van organisaties

Voorbeeld geplukt van de Nijenrode website



[Deze foto](#) van Onbekende auteur is gelicentieerd onder [CC BY](#)

Rol van de bestuurder uit gesprekken

- Gids om organisatie in transitie mee te nemen
- Dialoog en verbinding aangaan zowel intern als extern
- Stap uit je ivoren toren en besef belang voorbeeldgedrag
- Zien wat er in de samenleving gebeurt en verandert
- Bezitten van inlevingsvermogen
- Balans brengen in de kerndilemma's voor corporaties
- Inspireren, vertrouwen en ruimte geven, faciliteren, zelfreflectie
- Laten oppakken van de regierol door organisatie
- Koers bepalen, open voor veranderen en samen doen
- Wat begin je nu als bestuurder alleen?





Stand van zaken 2017

Volkshuisvesting kent oude structuren

Er is nog steeds een groot vangnet

Corporaties hebben publieke belang bepaald, niet de overheid

De organisatie ging boven de doelstelling

Rol van opdrachtgever en eigenaar is niet ingevuld

Corporaties corrigeren imperfectie markt: is groot goed

Kwalitatief goede huisvesting doelgroepen: is verworvenheid

Betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit blijven leidend

Incidenten, bedrijfslasten en salarissen bepalen imago (te) sterk

Tweede Kamer nog steeds op ramkoers naar sector

Communicatie sector niet sterk: waar is heldere visie?

Positionering tussen burger en overheid: oud en actueel thema

Kleine corporaties: schaalvergroting politiek uit, maar financieel?

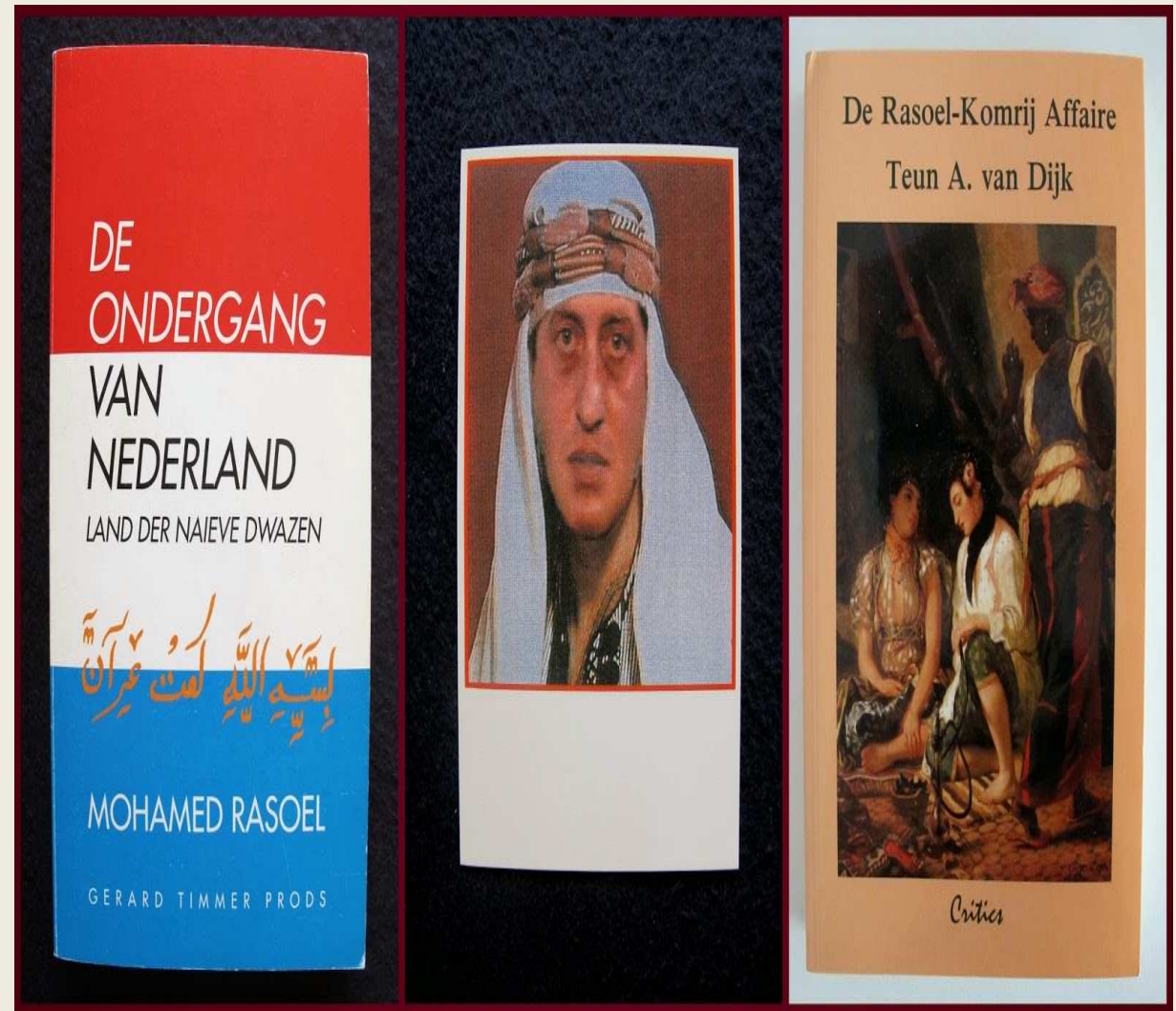
Organisaties en systemen denken in functies, mensen in relaties

Woningmarkt is niet meer statisch of niet-innovatief

Sinds wanneer is het volk geen monster meer?

- Democratie heeft in de realiteit geen betekenis meer. Wie nu nog grenzen wil stellen aan de afbraak van de democratie komt behoorlijk achteraan hollen. Het klinkt indrukwekkend, maar het is grenzen stellen aan gebakken lucht.
- Iedereen begon populisme en democratie door elkaar te halen. Het ene begrip vrat het andere op

Gerrit Komrij, 2005



Vertrouwen in democratie en bouwen op burgers

- De lastige eigenzinnige burger is een bondgenoot
- Diversiteit is onmisbaar voor veerkracht
- Sturing op waarde in selectie en via verantwoording
- Representatie is meervoudig en repetitief
- Media zijn een eigenstandige macht waarvan de positie in een doordachte machtscheiding geregeld moet worden
- Democratie is essentieel bestanddeel van slim bestuur
- Leiderschap is aangewezen op indirecte controle
- Verbindt dat alles in intelligente zelfsturing

Herman van Gunsteren: Vertrouwen in democratie, 2006 en Bouwen op burgers, 2008





Diffuse en gedeelde verantwoordelijkheid

Als eerste land ter wereld ging Nederland het toen (1581) zonder vorstelijk staatshoofd stellen en kreeg het burgerlijk zelfbestuur. Doodeng. Dus dat bestuur moest wel door patriciaats-regenten uitgeoefend worden, en niet door het gewone volk. En liefst ook zonder sterke leiders, maar in een collectief polderend en vergaderend gezelschap, met diffuse, gedeelde verantwoordelijkheid. Het heeft ons land geen windeieren gelegd. We zijn er rijk, succesvol en goed georganiseerd mee geworden.

De kortsluiting tussen bestuurders en kiezers had misschien niet zo dramatisch hoeven zijn als beter gereageerd was op de afbrokkeling van de politieke partijen en de grotere mondigheid van burgers.

René Cuperus, Volkskrant 2 oktober 2017

Opvallend consistente adviseur

- Focus van de woningcorporatie was verbetering van de kwaliteit van woningverhuur en bedrijfsvoering en verbreding projectontwikkeling en dienstenassortiment, maar niet op strategische herpositionering van het vastgoedbedrijf.
- Men volgt de in ideologisch opzicht dominante rijksoverheid die op talloze manieren probeert de agenda te bepalen en op onderdelen centraal aanstuurt.
- Een belangrijke taak van het corporatiemanagement is dan ook om de externe effecten te beheersen door schaalvergroting en marktmacht, of door coalities met derden aan te gaan, of door een combinatie van beide.
- Wellicht zal de toenemende complexiteit juist leiden tot schaalvergroting en een veel scherpere functiescheiding binnen de concerns, die centraal aangestuurd, hun verankering zoeken in het aandeelhouderschap van de belanghebbende en in coalities in de wijken.

Jan van der Schaar, 2009



Deze foto van Onbekende auteur is gelicentieerd onder [CC BY-SA](#)



Waar ligt opdracht voor terug naar de kern?

Is huidige organisatievorm nog lang relevant?

Sleutel bij zijn van maatschappelijke organisatie

Dwingt eigenzinnige burger tot meer zelforganisatie?

Niet de sterkste of de slimste overleeft maar die of datgene wat zich het beste weet aan te passen

Verantwoordelijkheid, zingeving en transparantie zijn leidend

De toekomst is ongewis, maar zet een stap