

VERTROUWEN, VERBINDEN EN EMPATHIE

De uitdagingen van bestuur bij de woningcorporaties

Maar weinig organisaties kampten de afgelopen jaren met zulke grote imagoproblemen als de woningcorporaties. Niet onbegrijpelijk na tal een tal van incidenten, maar er wordt weleens vergeten dat het maatschappelijke middenveld een complexe wereld is. Na jarenlange deregulering heeft de overheid de teugels van de corporaties flink aangetrokken en ook de veranderende samenleving stelt andere eisen aan de publieke taak. Bestuurders en toezichthouders moeten de menselijke maat terugbrengen in het werk, stelt Jan van der Moolen, zelf jarenlang verantwoordelijk voor het financiële toezicht op de sector. Hij zette daarvoor een opleiding op.

Robin van Essel

Als directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) stond Jan van der Moolen (65) in 2011 met zijn voeten in het bluswater van onder andere woningcorporatie Vestia, dat na grote financiële problemen gered moest worden. Er volgde een parlementaire enquête en het CFV werd medio 2015 omgevormd naar de huidige toezichthouder, de Autoriteit Woningcorporaties. “Het systeem was zo georganiseerd dat er voor het CFV geen wettelijke grondslag was voor ingrijpen. De Autoriteit woningcorporaties kan dat gelukkig nu wel. De bevoegdheden van de betrokken partijen waren daarnaast niet in balans en de onderlinge communicatie was niet goed. Ook dat is nu beter geregeld”

Tegenwoordig is Van Der Moolen voorzitter van de raad van commissarissen van Stichting Studenten

Huisvesting Utrecht, een rol die hij tot vorig jaar september ook vervulde bij woningcorporatie Lefier. Daarnaast brengt hij anderen zijn expertise over bestuur en toezicht en sociale volkshuisvesting bij tijdens gastcolleges en seminars en is hij initiatiefnemer van het executive program ‘Besturen met een kernopdracht’. Dit nieuwe programma van de Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) op de Erasmus Universiteit Rotterdam richt zich op bestuurders en toezichthouders bij woningcorporaties, maar ook adviseurs en accountants.

Wantrouwen

Dat de woningcorporaties aan de slag moeten, is volgens Van der Moolen evident. Het incident bij



Vestia stond niet op zichzelf, het maatschappelijk wantrouwen jegens de sector is nog steeds groot. Niet verwonderlijk: corporaties zijn private organisaties met een publieke taak, een constructie die traditioneel voor spanning zorgt. Regulering stamt al uit de eerste Woningwet van 1901, waarin werd bepaald dat de

corporaties ‘door de burger in beweging en in stand dienden te worden gehouden’. Na de Tweede Wereldoorlog waren een hoop woningen nodig en versterkte de overheid zijn grip op de sector. Later veranderde dat in een evenwicht, met een streven naar maximale vrijheid voor de sector enerzijds en maximale garantie voor de overheid dat middelen effectief en doelmatig werden besteed, anderzijds. In de jaren tachtig ontstond een discussie over *new public government*: alles moest bedrijfsmatiger en efficiënter. Het toezicht op de corporaties werd teruggebracht en intern versoepelden de behoudende instelling en strikte focus op de publieke taak.

“Ik heb toen weleens gezegd: blijkbaar is alles tussen een wipkip en een stoomschip iets voor de corporaties”, zegt Van der Moolen, verwijzend op de verlieslijdende renovatie van cruiseschip de SS-Rotterdam. “De eerste corporatie dateert van 1852, het eerste schandaal was een jaar later, toen een penningmeester er met de kas vandoor ging”, gaat hij verder. “Dat is niks unieks. Maar de decentralisatie en deregulering zorgden ervoor dat ineens alles mocht en kon. Nu is er een beeld ontstaan van: ‘als we ze loslaten, doen ze maar wat’. Dereguleren heeft strakke kaders vanuit de overheid nodig, die waren er te weinig. Woningcorporaties zijn geen projectontwikkelaars en hadden zich niet met allerlei luxueuze projecten moeten bemoeien.”

Met de nieuwe Woningwet van 2015 werden de teugels van de sector overheidswege flink aangetrokken. Woningcorporaties moesten zich weer richten op hun kerntaak: het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare huurwoningen. Er kwam een duidelijkere scheiding met commerciële activiteiten, gemeenten en huurdersorganisaties kregen meer invloed op het beleid en de eisen aan bestuurders en toezichthouders werden aangescherpt. Dit zorgt voor een nieuw probleem, stelt Van der Moolen: “Je ziet dat bestuurders en toezichthouders druk bezig zijn met nieuwe regelgeving, procedures en overlegvormen. Iedereen wil zich aanpassen en aan de wet voldoen, anders krijg je dat stempel: ‘daar is wat aan de hand’. Maar waar de discussie over moet gaan – de behoeften van bewoners en de kwaliteit en betaalbaarheid van het wonen – is nu naar de achtergrond verdrongen.”

Het programma op de ESAA waar Van der Moolen bij

betrokken is, vat de bovenstaande uitdaging dan ook samen in drie focuspunten: het vertrouwen van de samenleving terugwinnen, verbinding zoeken met andere partijen en de bewoner weer centraal stellen. Ook bestuurders en toezichthouders uit andere sectoren in het maatschappelijk middenveld zouden er lering uit kunnen trekken, meent hij. “De verschillen met andere sectoren zijn niet zo groot. Alle instellingen die taken verrichten in het publieke domein hebben te maken met overheidstoezicht. De meeste kennen een bestuur en een Raad van Commissarissen en overal zijn de nodige aanpassingen geweest op het gebied van regels en code. De opleiding is bedoeld voor toezichthouders en bestuurders, maar ook op de laag eronder. De directie en management zijn de kweekvijver voor het bestuur. De context is in principe de corporatiewereld, maar vier van de vijf blokken zijn toepasbaar op andere sectoren. Wat gebeurt er in de wereld om je heen, hoe zet je dat om naar beleid en bedrijfsvoering, wat voor cultuur en leiderschap vergt dat?”

De klant centraal

Het is niet alleen de onrust bij de woningcorporaties zelf die een andere blik op bestuur en toezicht noodzakelijk maakt, meent Van der Moolen. “De komende jaren komen er anderhalf miljoen mensen bij in Nederland. Die komen deels van buiten en hebben dus begeleiding nodig. Door bezuinigingen in de zorg blijven er mensen langer op zichzelf wonen en vallen dus, zo is de redenering, ook onder de zorg van de corporatie. En dan is er nog de verduurzaming van de woningvoorraad. Een gigantische operatie. En dan hebben we het nog niet gehad over technologie, digitalisering en privacybescherming. Neem een ontwikkeling als Airbnb. Sommige corporaties vinden het inkomenswerving en verbieden het, sommige staan het toe omdat een huurder dezelfde rechten moet hebben als een huizenbezitter. Voor beide valt wat te zeggen. Het zijn allemaal ontwikkelingen die invloed hebben, al is nog niet altijd duidelijk hoe precies. Bestuurders moeten nadrukkelijk nadenken over hoe hun organisatie er over tien jaar uitziet: het creëren van waarde op lange termijn.”

Ook de veranderende samenleving stelt het maat-

schappelijk middenveld voor uitdagingen: “Mensen willen meer zelfbeschikking. Heel lang was het: we creëren een oplossing voor uw probleem. Dat ‘zorgen voor’ verandert in ‘zorgen dat’. Maar wat betekent zo’n uitspraak nu voor corporaties? Bewoners willen zelf dingen regelen en beslissen. Dat stelt eisen aan hoe je met je klanten omgaat. Iedere corporatie roept dat ze klantgestuurd zijn, maar de meeste zijn het niet. Je kunt je de vraag stellen of de huidige organisatievorm nog wel adequaat is. Vergelijk het met bol.com, dat altijd precies weet waar je pakketje is. Als je als bewoner een klacht meldt, is vaak onduidelijk wat er precies mee gebeurt. Ik werkte eens voor een corporatie die ‘s middags geen telefoon meer aannam. Te gek voor woorden. Dan ben je te ver afgedreven van waar je voor bedoeld bent.”

Krachtig bestuur

Het zijn allemaal externe ontwikkelingen die leiden tot interne veranderingen in organisaties, zegt Van der Moolen. Daar is krachtig bestuur voor nodig: “Cruciaal is dat je mensen lol houden in hun werk. Ze gaan niet lopen omdat er in Den Haag een regeltje is veranderd. Neem Buurtzorg, waar de professionals in de wijk zelf afspraken maken met hun cliënten en de vrijheid hebben te handelen. Bij woningcorporaties gaat het grootste deel van contact met de bewoners over de toewijzing en vraagstukken rond beheer, onderhoud, huur betalen en kwaliteit. Zet teams op die menselijker contact met bewoners houden en de bevoegdheid hebben om zelf beslissingen te nemen, in plaats van dat ze steeds met een aantekening terug moeten naar het hoofdkantoor. Daar word je volgens mij niet blij van, en de bewoners al helemaal niet. Het mag allemaal wel wat menselijker. Daarvoor heb je dan wel een andere vorm van sturings- en verantwoordingsinformatie nodig. Die teams moeten weten wat wel en niet kan en welk budget beschikbaar is. Dat stelt eisen aan je backoffice en vergt een andere manier van werken.” Ook de verbinding met andere partijen kan helpen, meent hij: “Als iemand met psychische problemen overlast veroorzaakt, wordt de corporatie erop aangesproken. Terwijl de oplossing bij de welzijns- of zorginstelling ligt. Als wijkbeheerders het nummer van de wijkagent en de GGZ hebben, zijn de meeste

**EXECUTIVE PROGRAM
WONINGCORPORATIES: 'BESTUREN
MET EEN KERNOOPDRACHT'**

Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA) biedt dit programma voor bestuurders, leidinggevenden en interne toezichthouders van woningcorporaties en voor adviseurs, accountants en controllers. In vijf wekelijkse bijeenkomsten worden de positie en rol van woningcorporaties en de transitie naar de toekomst verkend. Het programma start 19 april 2018. Voor meer informatie, zie: www.esaa.nl/vve.

terug naar de ideologische kern waar ze ooit voor zijn opgericht. Zijn de huidige vorm van de organisatie en governance nog wel van deze tijd? Moet er ook niet meer aandacht zijn voor consistent en congruent handelen? Dat geldt voor de hele organisatie. Ten tijde van de parlementaire enquête was het verwijt ook niet zozeer dat de wet was overtreden, maar dat we te ver waren afgedreven van de doelgroep. Daar moeten bestuurders wat mee. Er is empathie nodig, inlevingsvermogen in wat er gebeurt aan de onderkant van de samenleving. Anders kun je ook directeur van een knopenfabriek worden. Gelukkig is er al de nodige aandacht voor een transitie. De opleiding wil daarbij handvatten bieden, een steun in de rug om bij die transitie de juiste keuzes te kunnen maken.”

problemen binnen tien minuten opgelost. Door partijen te verbinden, kun je dat organiseren. Ook dat stelt eisen aan je beleid en bedrijfsvoering.”

De focus op goed bestuur en toezicht is vandaag de dag ook vanzelfsprekend bij de woningcorporaties, maar dat is niet altijd zo geweest, zegt Van der Moolen. “Ook in deze sector was er een tijd waarin men geloofde dat als je een keer ergens directeur of commissaris was geweest, je het overal wel kon. Dat *old boys network* was echt. Er is nu gelukkig het nodige veranderd, het is meer een vak geworden. De Autoriteit Woningcorporaties toetst toezichthouders aan de poort en binnen de RvC wordt vaker vergaderd en geëvalueerd. Toezicht op afstand is nu zo georganiseerd dat commissarissen dichterbij de organisatie en het bestuur zitten. Ook de monitoring van prestaties op het vlak van financiën, mutaties en klanttevredenheid wordt serieuzer genomen.”

Maar het moet nu om meer gaan dan alleen de aandacht voor toezicht, verantwoording en governance-vraagstukken, meent Van der Moolen. In zijn programma wil hij dat deelnemers zichzelf de vraag durven stellen of zij de juiste persoon op de juiste plaats zijn: waar zitten mijn zwakke plekken, ben ik wel geschikt? “Er is een cultuurverandering nodig. Corporaties zijn er voor de onderkant van de samenleving en moeten qua benadering daar een *fit* mee hebben. Geen luxe kantoren, geen dure auto's, maar