

'Complexiteit is relatief, het gaat om het kiezen van de juiste invalshoek'

Wat betekenen de externe ontwikkelingen voor de organisatie en wat vraagt dit van leiderschap?

Rondetafelgesprek over leiderschap op 2 september 2016 in Bunnik

Informatisering, individualisering, internationalisering beïnvloeden de samenleving nu al. Welke megatrends komen in razende vaart op ons af, wat betekent dat voor woningcorporaties en wat vraagt dit van leiderschap? Met die vraag startte het tweede rondetafelgesprek in een serie van drie op 2 september 2016 in Bunnik onder leiding van Karin van Dreven, bestuurder van Haag Wonen. Het gesprek was gegroepeerd in een kleine 'binnenring' en een grotere groep bestuurders en commissarissen in een 'buitenring'. In de binnenring: Sander Bais (theoretisch natuurkundige, hoogleraar aan de UvA en extern hoogleraar onderzoeker aan het Santa Fé Institute for Complexity), Marga Bekker (commissaris Havensteder en Woonbedrijf, interimbestuurder), Monique Govers (bestuurder Omnia Wonen), Marc Schoonhoven (commissaris Woonbedrijf, advocaat) en Karin Verdooren (bestuurder GroenWest). In de buitenring 25 bestuurders en commissarissen van woningcorporaties.

Verandering is de constante

Een verkennend rondje in de binnenring levert een eerste lijstje trends op die woningcorporaties raken. Marga Bekker ziet een tweedeling in de doelgroep van woningcorporaties ontstaan. Aan de ene kant mondige mensen die goed geïnformeerd zijn, prima voor zichzelf kunnen zorgen en heel goed in staat zijn om aan te geven wat zij willen of nodig hebben. Zij kunnen prima mee met de ontwikkelingen in de samenleving. En aan de andere kant mensen die daar geen aansluiting bij hebben en die niet (meer) in staat zijn om aan te geven wat zij precies nodig hebben. Bekker vat dat samen met: 'Je komt niet meer weg met one size fits all.'

Karin Verdooren sluit daarbij aan. Zij ziet de doelgroep van woningcorporaties verschuiven: 'Onze doelgroep verschuift steeds meer naar de onderkant van de samenleving. Door de inkomensafhankelijke huurverhogingen en de passendheidstoets raken we de middenklasse als huurders kwijt.'

Monique Govers vindt de vluchtelingenstroom als thema niet meer weg te denken. De wereldpolitiek komt onze wijken en buurten binnen. 'Ik weet niet hoe zich dat verder gaat ontwikkelen. Ik zie wel dat het van betekenis is, niet alleen voor onze dienstverlening, maar ook voor de samenlevingsopbouw en hoe er in wijken en buurten mee omgegaan wordt.'

Marc Schoonhoven ziet vooral uitdaging in de optimale inrichting van de organisatie, met alle technologische mogelijkheden die er zijn om tijd- en plaatsafhankelijk te werken. Hij legt de vraag op tafel: Hoe ga je daarin om met de autonomie van de professional en hoe spreek je iemand aan als hij zijn verantwoordelijkheid niet neemt? Schoonhoven pleit voor een RvC die aan de voorkant met de bestuurder meedenkt over de inrichting van de organisatie. 'Als je alleen achteraf de jaarrekening controleert dan mis je steeds de boot.'

Commissaris Henk van der Velde uit de buitenring hoort vooral kortetermijntrends en vraagt zich af of we niet 30 tot 50 jaar vooruit moeten kijken. Mondialisering zal daarin zeker een rol spelen. Hij verwacht als tegenbeweging voor de individualisering juist een nieuwe coöperatie-achtige organisatie van kleine zelfsturende gemeenschappen.

'Eigenlijk is verandering in alle trends de constante factor', vat commissaris Elly Weel samen. 'In ons leiderschap zullen we ons daar veel meer bewust van moeten zijn.' In het gesprek zijn de meningen verdeeld of verandering als constante factor nieuw is. Bestuurder Arjan Deutekom vraagt zich af of het nu sneller gaat, 'of dat wij ouder worden en zelf langzamer gaan'.

Op controle gerichte instituties falen

Binnenringspreker Sander Bais vindt dat we wel degelijk met iets nieuws te maken hebben: hij stelt dat ons systeem op wereldschaal niet meer in evenwicht is. 'Er zijn door internet zoveel nieuwe krachten die inwerken op het systeem, dat je helemaal niet meer weet waar dat evenwicht naar toe zal gaan. In zoverre kun je al die verandering dus wel degelijk nieuw noemen.'

Uit eigen ervaring vertelt hij dat je met je neus bovenop een disruptieve ontwikkeling kunt zitten, zonder het te zien. Zelf was hij in de jaren 70 in Silicon Valley getuige van de opkomst van de pc, internet en de uitvinding van de muis. 'Ik stond erbij, ik keek er naar en ik zag het niet; dat de wereld over 30 jaar totaal zou veranderen tot wat hij nu is. Internet verandert de wereld ingrijpender dan de industriële revolutie. En we staan pas aan het begin. Online praat iedereen met iedereen. En dat maakt alles vloeibaar: informatie, angst, wantrouwen en verantwoordelijkheid. Met grote consequenties voor leiderschap.' Verandering is een constante en dat vraagt om de ontwikkeling van een flexibel en elastisch systeem, dat zich kan aanpassen aan veranderingen en nieuwe omstandigheden. Internet globaliseert en leiders moeten dus ook globaal denken. De tijd dat je besturend controle kon hebben, is geweest. In onze gemonialiseerde wereld werken de hiërarchie en de achterkamertjes van traditionele instituties niet meer. Kijk naar Volkswagen, die in drie weken tijd de helft van z'n waarde verloor door het dieselschandaal. Kijk naar Shell, dat al een miljard dollar had geïnvesteerd in de voorbereidingen om, met toestemming van de overheid, olie te gaan boren in Alaska. Shell heeft het afgeblazen vanwege een tegenbeweging op internet van anonieme boze burgers.

Bais haalt in dit verband een toespraak van Paul Polman aan, algemeen directeur van Unilever. Die kondigt het falen aan van traditionele instituties gericht op controle. Organisaties - zoals de VN en de Wereldbank - die we als garanties beschouwen voor evenwicht op wereldschaal: ze zullen falen. Volgens Polman verliezen traditionele instituties hun houvast, dat leidt tot een machtsvacuüm en dat leidt op zijn beurt weer tot onzekerheid en angst onder de burgers. Dit komt juist door internet onmiddellijk aan de oppervlakte en vertaald zich in een roep om sterke nationalistische en in wezen autoritaire leiders die beloven het glorieuze verleden in ere te herstellen. Trump, Erdogan, Putin, Duarte en IS: ze hebben allemaal een mooi verhaal. Tegenover de behoefte aan sterke leiders, staat wel dat de anonieme massa via internet een gigantische machtsfactor is. Het kapitaal concentreert zich in de handen van een steeds kleinere groep, maar de consument heeft meer dan ooit de macht.

Wat dat betekent voor organisaties? Denk in termen van netwerken: een organisatie moet tegenwoordig open zijn doordat je altijd deel uitmaakt van een veel groter netwerk, waarbij het gaat om geld, stakeholders en klanten.

Overleven vereist integriteit en transparantie. Daarop kunnen leiders hun organisaties steeds checken. Heb ik controle over de integriteit van mijn medewerkers en van ons als organisatie? Ga ik genoeg naar mijn gebruikersgroepen? Bais stelt dat je zelfs kunt overwegen om je klanten een platform te bieden voor onderlinge communicatie en discussie. 'Op die manier kun je ook de processen en emoties in je klantgroep veel beter volgen en daarop inspelen.' Dat leidt allemaal uiteindelijk tot accountability maar ook tot maatwerk en diversiteit: en is het helder volgens welke maatstaven en regels je werkt. En daarover kunnen je klanten met jou het gesprek aangaan als zij daarin iets niet acceptabel vinden. Voor accountability moet je ook bewust het plaatje groter maken, niet alleen kijken naar jouw organisatie en de producten of diensten die je levert. Je moet je kunnen verantwoorden over de hele keten van leveranciers waarmee je werkt. En je zult dus ook met je leveranciers voorwaarden moeten afspreken.

Vastgoed of mensen

Op het abstracte niveau herkent bestuurder Harrie Bosch het verhaal over dynamisering en verandering. Maar op het lokale niveau van de woningcorporatie merkt hij daar niet zoveel van: 'Onze 12.000 woningen staan er over 30 of 40 jaar nog steeds en trekken zich van al die drukte niks aan. Ik noem dat wel eens de ondraaglijke traagheid van ons bezit. Er zit spanning tussen de dynamiserende ontwikkelingen in de omgeving en ons vastgoed.'

Commissaris Marjon Roefs verlegt de focus van vastgoed naar mensen en vindt het heel werkbaar om steeds de vragen te stellen: waartoe zijn wij er als organisatie en voor wie doen we het? Vanuit die vragen handelen, kan het werk juist ook heel overzichtelijk maken.

Govers brengt daar tegenin dat de organisatie zelf dan toch weer centraal staat in plaats van de huurders. We moeten het denken loslaten dat wij wel weten wat goed is voor huurders. Moet je het eigenaarschap niet bij huurders leggen, vraagt zij zich af. Roefs wil het los denken van de grenzen van organisaties: 'Als je echt durft door te denken, voor wie doen we dit, waar zitten ze nou echt op te wachten? Dan vraagt dat soms disruptieve ontwikkeling buiten bestaande kaders.'

Bekker legt nogmaals de vraag op tafel: wie zorgt er dan voor de mensen die dat eigenaarschap en die zelfregie niet aan kunnen? En hoe groot is die groep eigenlijk? In het gesprek worden percentages genoemd van 10 of 20 procent.

Bestuurder Harrie Bosch schat dat hij 80 procent van zijn 12.000 huurders alleen ziet bij het tekenen van het huurcontract en bij het opzeggen van de huur. Met 20 procent is meer contact. Daarvan 10 procent omdat ze heel actief zijn en van alles willen. En 10 procent omdat ze problemen hebben of veroorzaken. 'Ik verwacht dat dat laatste aandeel de komende tijd wel zal toenemen.'

Ook bestuurder Deutekom ziet het steeds drukker worden aan de randen van de samenleving: 'We moeten niet de illusie hebben dat we die mensen allemaal in een programma krijgen waar ze schoongewassen uitkomen. Die moeten structureel geholpen worden, ongeacht waar ze wonen. Ik denk dat er steeds meer mensen zijn die het niet in hun eentje redden, omdat we het te complex hebben gemaakt, waardoor mensen buiten de boot vallen.' Deutekom benadrukt dat dat echt niet alleen gaat over mensen waar iets mee aan de hand is. Hij vertelt over zijn zwager die een corporatiewoning huurt en een baan in de thuiszorg heeft. Na twee jaar huursubsidie krijgt hij een brief uit Den Haag met de mededeling dat hij daarvoor 2 euro te veel verdiende en dat hij nu met terugwerkende kracht 250 euro maal 24 maanden moet terugbetalen. Dat is vanaf dat moment voor hem een heel groot probleem. Deutekom: 'Mij gaat het ook om mensen die zich in principe prima zelf kunnen redden, maar dit soort systeemgedoe in hun eentje niet opgelost krijgen.'

Commissaris Weel vult aan dat mensen zichzelf kunnen redden totdat ze wat gaan mankeren, in de war raken, oud worden. En dan maakt het opleidingsniveau van iemand helemaal niets meer uit. 'Iemand die vroeger zelf een organisatie bestuurde kan dan zeggen: zuster, zegt u het maar.'

Netwerken

Bais stelt voor om mensen die dingen zelf niet opgelost krijgen te helpen in een netwerk van organisaties. Commissaris Weel reageert: 'We hebben het nu over mensen die niet zelfstandig redzaam zijn, maar die misschien wel samen redzaam zijn. Daar zou je meer bij kunnen aansluiten.' Zij wijst er op dat kerken en moskeeën nog steeds de grootste organisaties zijn die mensen ondersteunen. 'Maar daar zitten we als corporaties niet mee aan tafel. We praten met maatschappelijk werk en de sociale teams.'

Marga Bekker brengt het thema 'wederkerigheid' in het gesprek in. De anonieme massa spreekt Volkswagen of Shell ergens op aan. Dat heeft alleen effect als die organisaties zich daarop vervolgens ook laten ook aanspreken. Hoe krijg je nou wederzijdse accountability voor elkaar? Hoe spreek je elkaar aan zonder gelijk weer allerlei instituties in het leven te roepen? De geformaliseerde macht zit nog steeds bij de gemeente, bij de huurdersorganisaties. Daar kijkt men bijvoorbeeld vanuit een programmering naar hoeveel zorgwoningen er zouden moeten komen. Maar als je het goed doet, zou je eigenlijk bij ouderen zelf moeten gaan vragen wat zij nou echt nodig hebben. Iemand uit de buitenring merkt op dat je als corporatie ook zelf informatie kunt aandragen over behoeftcijfers. Dan krijg je een inhoudelijke discussie over hoeveel zorgwoningen er überhaupt nodig zijn, in plaats van over de vraag hoeveel zorgwoningen je moet bouwen.

Karin van Dreven stelt vast dat er meer is dan alleen geformaliseerde netwerken. Er zijn ook los-vaste netwerken van mensen die zich clusteren om een thema en na verloop van tijd weer verdwijnen. De andere kant van de schaal is de systeemwereld opgelegd uit Den Haag, die nog meer systeemwereld in de hand werkt. Bais haakt hierop in: er is niet één netwerk. Er zijn er veel meer. Die bewegen en doorsnijden elkaar. Je hebt daardoor te maken met een moving target en dat maakt regulering heel lastig. Bais: 'De uitdaging voor toezichthouders is dus er zicht op houden dat een organisatie voldoende flexibel is en zich kan aanpassen aan nieuwe omstandigheden en regels.'

Volgens iemand uit de buitenring moet het toezicht zich vooral richten op de korte termijn en het hier en nu, met als voorbeeld het plotselinge issue van vluchtelingen. Anderen zijn het daarmee niet helemaal eens. Je moet als commissaris ook juist oog houden op de langetermijntoewikkelingen. Bestuurder Bosch: 'Ik zou me als toezichthouder pas zorgen maken als issues als vluchtelingen nooit ter sprake kwamen. Zijn acute issues onderwerp van gesprek? Zie je ze terug in de voorstellen? Welke afwegingen maak je, op de korte en de lange termijn? Praat ook af en toe over digitalisering.' Bosch vraagt zich hardop af of je op alles elk jaar moet monitoren. Hij vindt het eigenlijk onzin om elk jaar diepgaand naar de waardeontwikkeling van het vastgoed te kijken. Dat kan best eens in de drie jaar. Dan houd je tijd en ruimte over om flexibel in te spelen op acute kwesties buiten de jaarcyclus om.

Verdooren vindt dat opereren in netwerken betekent dat je veel meer verantwoordelijkheid moet leggen bij mensen laag in de organisatie die dagelijks contact hebben met huurders. 'Ons besturen is nog te veel gericht op de systeemwereld en de hiërarchie van managementteam en bestuurlijk niveau.'

Dorpsplein

Govers merkt daarin per regio wel culturele verschillen. 'Het is echt een groot verschil. Ik heb bij verschillende grote corporaties in het westen van Nederland gewerkt: dat is traagheid ten top. Nu ben ik bestuurder bij een corporatie op de Veluwe. Ik geniet er echt van hoe gemakkelijk dat soms kan gaan. Als er iets is, dan bel je elkaar en regel je het. En dat is geen achterkamertjes gedoe. Dat is het netwerk van het dorpsplein.'

Iemand uit de buitenring vraagt zich af of die andere manier van werken niet ook te maken heeft met de omvang van een organisatie. Bekker denkt van niet: 'Er zijn grote bedrijven in de zorg die heel kleinschalig met zelfsturende teams maatwerk leveren.' Die teams gaan niet vrijblijvend op pad zonder enig verhaal. Ze krijgen een kader van spelregels mee, daarbinnen mogen ze zelf beslissen en oplossingen verzinnen. En dat levert soms verrassende combinaties op. Bekker: 'Alleen betekent dat wel een andere manier van toezichhouden. Dat is een zoektocht voor een RvC.'

Iemand uit de buitenring analyseert dat corporaties van familiebedrijf-achtig naar corporate zijn verschoven. Dat zie je in het toezicht door vooraf en achteraf vooral veel aandacht te schenken aan regeltjes en centen tellen. Hij pleit ervoor terug te gaan naar het familiebedrijf-achtige van 'meer oog hebben voor de mensen en de omgeving'. 'Voor de controle van de regeltjes hebben we instituten. Laten we in bestuur en toezicht, waar nodig, ook de grenzen opzoeken en misschien af en toe eens bestuurlijk ongehoorzaam zijn.'

Tijdschalen

Bestuurder Claus Martinot grijpt terug op de traagheid van het vastgoed. Hij voelt daarin geen spanning, wel in het feit dat corporaties met bepaalde mensen te maken hebben in hun werk. 'Daarin zie ik steeds meer versnelling komen. Een jaar is vaak te lang. We hebben te maken met mensen en problemen waar we andere organisaties bij nodig hebben. En als ik daarin vastloop dan is dat vaak meer op gevoelens en emoties dan op feiten. Net als ik denk dat ik het in beeld heb dan is het gevoel van de partij waarmee ik zaken doe weer veranderd.'

Bais analyseert dat dit te maken heeft met de tijdschalen die in processen zitten. 'Kleinschalige dingen kunnen snel veranderen. Dat is universeel, ook in de natuurkunde. Dat lokale heeft een korte tijdschaal. Processen op een hoger schaalniveau hebben een andere tijdschaal. Je hoeft echt niet ieder jaar je woningbestand te meten. Maar de verdeling over inkomens wel. Of hoe huurders zich voelen in hun huis of hun buurt. Dat kan razendsnel omslaan. Meten is weten is dan heel belangrijk.' Bais herkent dat emotie feitelijke argumentatie vervangt: 'Wat jullie er tegenover kunnen zetten is zelf passie laten zien. Dat mensen voelen, ze gaan ervoor. En ga vooral ook op zoek naar de drie belangrijkste dingen waarmee je 80 procent van je doelen kunt halen.'

Verdooren haakt in op dat laatste punt van de drie belangrijkste dingen om je als corporatie mee bezig te houden. Dat moet volgens haar vooral gaan over de problemen waarmee huurders worstelen en de maatschappelijke problemen in hun omgeving. 'Op deze punten moeten we toch veel sneller een antwoord geven dan jaren geleden noodzakelijk was.' Govers vult daar een derde punt op aan: het flexibeler maken van de organisatie.

Flexibiliteit, willekeur en vertrouwen

De ander kant van flexibiliteit is willekeur, stelt Marc Schoonhoven. 'Daar wil ik voor waarschuwen. Als je flexibel wil zijn in je oplossingen, dan is transparant zijn extra belangrijk. Wat je doet voor het individu, moet wel voor iedereen begrijpelijk en te volgen zijn.' Bestuurder Martinot reageert daar fel op. Hij vindt juist dat alles voor iedereen hetzelfde doen in de praktijk uitpakt als willekeur. 'Mijn corporatie is zelf een keer voor de rechter gedaagd over een willekeur-kwestie. We zijn door de rechter in het gelijk gesteld. Ik snap best dat het lastig is om maatwerk te onderbouwen en te verantwoorden. Het zou ons heel veel verder helpen als we daar een systeem en een werkwijze voor zouden kunnen vinden.'

Verdooren zoekt dat niet zozeer in strakke regels. 'Richtsnoer is: kan ik het uitleggen? Een sfeer creëren van vertrouwen waarin mensen verantwoordelijkheid durven nemen. Want het is wel heel gemakkelijk om te zeggen: het past niet in de regels en het beleid. Of dit scheidt precedenten, dus we doen het niet.'

Schoonhoven: 'Maar je kunt wel lelijk op je snufferd gaan met vertrouwen. Dat moet je wel monitoren, anders levert dat uiteindelijk een juridisch probleem op.' Iemand uit de buitenring vult aan: ondanks alle regels waarmee we te maken hebben, zijn er nog altijd veel meer kansen dan bedreigingen. Als je dat idee als bestuurder uitdraagt in je organisatie, dan geeft dat een positieve

draai. Commissaris Henk van der Velde denkt dat er niet één oplossing is voor het dilemma maatwerk versus willekeur. 'Regels en protocollen zijn nuttig, maar dat ontslaat je niet van de plicht zelf te blijven nadenken. Je kunt hooguit komen tot optimalisering van een manier van handelen voor dit soort dilemma's. En dan draait het om de vraag: heb ik in redelijkheid en billijkheid een beslissing genomen?'

Commissaris Weel pleit voor een andere grondhouding. 'Nu zien we vaak nog een probleem en zorgen we voor een oplossing, gedacht vanuit onze organisatie. We vergeten te vragen wat iemand zelf eigenlijk opgelost wil hebben. En dat kan zomaar iets anders zijn, dan wij in ons paternalisme bedacht hadden.' Ze geeft het voorbeeld van een oudere meneer. Woont alleen, eet niet of nauwelijks, want hij kookt niet zelf. 'Wij zouden dan denken: laat hem in een verzorgingshuis wonen. Maar dat kon niet, want daar was hij nog te jong voor. Achteraf bleek een abonnement bij de chinees in straat een prima oplossing voor hem.'

Bekker stelt dat het om moed vraagt om je medewerkers vertrouwen te geven. Voor een bestuurder betekent het achter de medewerkers gaan staan, ook als het fout is gegaan.' Bais: 'Dat is een keuze. En keuzes kun je uitleggen en verdedigen. Ook als ze verkeerd uitpakken.' Govers: 'Ik heb de stelling dat je pas iets kunt loslaten als je het vast hebt. Vanuit die optiek zouden we ook eens kunnen praten over iets aan anderen overlaten in plaats van loslaten.' Bekker geeft het voorbeeld van een verpleeghuis waar zij toezichthouder is. De organisatieregule is dat ouderen, ook als zij dement zijn, niet in hun bewegingsvrijheid beperkt worden. 'We willen niet dat die mensen in een soort gevangenis wonen. Daar zit het risico in dat ze kunnen vallen. We leggen nu vooraf in een zorgcontract vast dat de kinderen van die ouderen er mee akkoord zijn dat de bewegingsvrijheid van hun ouders ook risico's met zich meebrengt.'

Karin van Dreven vat samen: vertrouwen is zeker niet een kwestie van 'laat maar waaien' en blind vertrouwen. Juist begrippen als betrokkenheid, integriteit, welwillendheid en feedback vormen samen vertrouwen. En dat is hard werken voor bestuurders en commissarissen, naar elkaar kijken. Hebben we goede trends in het snotje voor nu, voor morgen, voor over 30 jaar? Wantrouwen is wederkerig. Vertrouwen is dat ook. Het versterkt zichzelf, maar dat moet je wel samen opbouwen.