

Van risico's afvinken naar vonken op kansen

Een pleidooi voor verandering in de volkshuisvesting naar een focus op wat wél kan (en wat we vooral niet meer moeten doen).

Hanneke Vliet Vlieland (3B Wonen)

Stellingen:

Om werkelijk de broodnodige prestaties te kunnen leveren die de woningmarkt nu van ons vraagt is niet, zoals vaak wordt beweerd, vooral maar meer geld nodig of meer grond. Er is een cultuurverandering nodig. De drie belangrijkste en noodzakelijke bewegingen die nodig zijn in de volkshuisvesting zijn:

1. **Van volkshuisvestelijk laf naar lef.**
2. **Van allemaal trekken, naar samen duwen**
3. **Van afvinken naar mensen die vonken.**

Regie op werken vanuit de bedoeling

Demissionair Minister Hugo de Jonge wilde meer regie over de volkshuisvesting om zo de wooncrisis te lijf te gaan. Dit kan een mooie stap zijn nu het niet snel lukt om betaalbare woningen toe te voegen. Maar gaat het ons helpen om tot uitvoering van de plannen te komen?

Dat we niet alleen een wooncrisis hebben, maar ook op vele andere vlakken grote knelpunten en crisissen, heeft vele oorzaken. Mijns inziens zijn er een aantal gemene delers in die oorzaken. We hebben te veel gereageerd vanuit incidenten en hebben regels en wetten daarop gebaseerd. We zijn ingezoomd geraakt op (fraude)risico's en uitzonderingen. Voor ieder probleem is er vanuit een aparte invalshoek beleid gemaakt en zijn er regels opgesteld. Beleid en regels die op elkaar inwerken en effecten hebben die elkaar onbedoeld tegenwerken. Om de onverwachte of ongewenste effecten bij te sturen, zijn vaak weer nieuwe regels gemaakt. Hiermee hebben we het ons zo complex gemaakt dat onoverkomelijk veel energie gaat zitten in het snappen, opvolgen van regels en het rapporteren hierover. Uiteindelijk helpt die gefragmenteerde blik op onze problemen ons niet. We raken te ver verstrikt in de wirwar van regels om in de praktijk, in de leefwereld zo je wilt, concrete stappen te zetten die tot oplossingen leiden.

De systeemwereld heeft de overhand gekregen. Filosoof [Jürgen Habermas](#) (1929) zag in de jaren '80 van de vorige eeuw al duidelijk hoe de het verschil in leef- en systeemwereld zou gaan schuren in onze maatschappij. De systeemwereld van processen, protocollen en procedures is dominant geworden. De leefwereld, de ervaringen en de realiteit worden steeds meer afgestemd op de systeemwereld. Denk aan de VAR bij voetbal. Het risico is geminimaliseerd dat er een keer een doelpunt telt dat eigenlijk buitenspel

is. Maar is het spel er leuker van geworden? We zijn bijna zover dat als er een doelpunt valt we pas gaan juichten als de VAR zegt dat het goed is. Als het systeem zegt dat we kunnen juichen.

In onze sector raken we steeds meer verstrikt in het web van regels, waardoor we voor het pakken van concrete kansen geen mogelijkheden meer zien. Onze “risicofobie” heeft ervoor gezorgd dat iedere stap die gezet wordt zo dubbel gecheckt en veilig gemaakt moet worden dat we hierdoor veelal het momentum verliezen. We zijn te traag. En dat we kansen missen is misschien wel het grootste risico. Daar komt een nieuw probleem bij, gebrek aan menskracht om al die taken uit te voeren. En dat is, zeker nu in deze krappe arbeidsmarkt, een probleem.

Om uit deze verlamme situatie te komen hebben we een andere kijk nodig. Niet met een focus op alle onmogelijkheden en regels, maar de focus op wat kan en nodig is vanuit onze bedoeling: snel goede betaalbare woningen toevoegen en betaalbaar blijven verhuren.

Regie vanuit de regering kan hierbij helpen, mits deze gericht is op het centraal stellen van deze bedoeling. Regie in de zin van ‘de sector vertellen wat zij moeten doen’ en sturen op korte termijn KPI’s is kansloos. De focus van onze nieuwe leider in de volkshuisvestelijke crisis moet zich richten op beperking van de vele regels tot er een helder kader overblijft, waarbinnen corporaties met steun van de overheid en toezichthoudende instanties kunnen opereren.

Drie oplossingen die niets te maken hebben met meer geld

Om weer stappen vooruit te zetten zijn er drie bewegingen nodig. Ik werk deze hieronder puntsgewijs uit.

1. Van laf naar lef

Ieder jaarverslag, iedere kwartaalrapportage en alle investeringsbesluiten van een corporatie worden voorzien van een risicoparagraaf. Na de verantwoordelijke managers, vakexperts en de bestuurder, buigt uiteindelijk de Raad van Commissarissen zich bij ieder te nemen besluit over de risico’s van het plan of de investering. Deze risico’s worden getoetst door de controller die hierover de RvC en bestuurder adviseert. Ieder risico wordt ingeschat en voorzien van mitigerende maatregelen, waarover vervolgens uiteraard ook gerapporteerd moet worden. De accountant controleert ook vooral vanuit mogelijke risico’s en doet ieder jaar aanbevelingen op welke bedreigingen we nog scherper moeten letten.

De Autoriteit Woningcorporaties houdt streng toezicht op het risicomanagement van de corporatie. Ook WSW ziet toe op met name risico’s met betrekking tot vastgoed en financiën. Er is een strikte set van regels en paramaters om de risico’s te meten en te monitoren. Zo zijn er niet alleen parameters voor de financiële stabiliteit, maar ook conditiescores voor het vastgoed, verzuimindexen, klanttevredenheidsscores,

energielabels, realisatie-indexen, etc. De jaarlijkse Benchmark van Aedes zorgt bovendien dat al deze metingen vergelijkbaar worden in de sector.

Alles en iedereen is er dus vooral op gespitst geen fouten te maken en zeker geen blunders te begaan á la Vestia. In de basis niks mis mee. Maar we lijken ons te verliezen in het risicomanagement an sich. Ik ben niet de enige die de beperkte houdbaarheid van het risicomanagement ziet. [Van Staveren](#) zegt hierover dat het traditionele risicomanagement niet passend meer is en we over moeten gaan van het mijden van risico's naar doelgericht risico's aangaan, zogenaamd risicoleiderschap. *“De realiteit is echter dat je als onderneming af en toe ook risico moet nemen. Dat vraagt een andere cultuur en een businesscontroller die niet standaard zijn hakken in het zand zet en zegt: pas op, gevaar. Nee, het is juist van belang om strategisch mee te denken en aan te geven waar wel en niet een risico genomen kan worden.”*, aldus van Staveren.

Volkshuisvesters lijken laf geworden te zijn. Vanaf de werkvloer waar er een angst heerst om bij controles op foutjes betrap te worden en de focus van de mens naar de regels lijkt te zijn verschoven. Tot aan de RvC

die vaak als eerste wil weten of de aansprakelijkheidsverzekering hoog genoeg is en voldoende dekt. Ik chargeer en weet dat dit zeker niet voor iedere medewerker en iedere commissaris geldt. In zijn algemeenheid, echter, regeert de angst om het volgende schandaal in de sector te worden nog steeds. Om vast te houden aan je doelen (of mooier nog, aan dé bedoeling) moet je kijken naar de kansen die er liggen en bewust op zoek blijven naar het grotere belang om succes te verzilveren. Dat is niet altijd eenvoudig en voelt soms als een hindernisbaan. Maar het is nodig om soms met wat lef bewust een risico te nemen, al dan voorzien van bijbehorende paragraaf en mitigerende maatregel. Zonder lef geen resultaat. Kansen worden gemist. Dit is misschien wel een grotere belemmering dan geld of locaties. In plaats risicomanagement, moeten we over op kansmanagement, (dit woord kent de spellingcheck niet, risicomanagement wel) waarbij we weloverwogen, aanvaardbare risico's lopen om resultaten te bereiken.

PRAKTIJKVOORBEELD

In september 2022 besloot 3B Wonen om in nauw overleg met de gemeente 132 flexwoningen te realiseren voor de opvang van Oekraïense ontheemden en spoedzoekers.

Ondanks dat er nog veel onduidelijk was over regelingen voor flexwonen, er risico's aan kleefden en de businesscase veel te wensen overliet, is het door commitment van het projectteam en lef van toezichthouders, gemeente en MT gelukt om deze 132 woningen binnen een jaar te realiseren. Inmiddels wonen er bijna 230 mensen die anders geen enkele kans hadden gehad op de woningmarkt. Lef en gezond verstand waren de belangrijkste ingrediënten van dit succesvolle project.



2. Van allemaal trekken, naar samen duwen

De woningbouw, en met name de sociale woningbouw, moet volle kracht vooruit. De woningnood schreeuwt om oplossingen. Als bestuurder word ik bijna wekelijks geconfronteerd met schrijnende situaties. Mijn collega's nog veel vaker. Dit sterkt ons in de overtuiging dat we moeten blijven werken aan oplossingen, aan concrete resultaten. In een voortgangsrapportage of visitatierapport kun je niet wonen tenslotte. Wat compliceert zijn de verschillende en soms tegenstrijdige richtingen waarin de corporaties gestuurd worden. Aedes, onze branchevereniging, wil graag dat wij alle nieuwbouwplannen in onze begroting inrekenen. Hiermee wil Aedes laten zien dat we de met de Minister overeengekomen Nationale Prestatieafspraken kunnen halen, tegen welke kosten en vooral binnen welk tijdsplan. De Provincie is er net als het Rijk op gespist te laten zien dat de enorme opgave haalbaar is en stimuleren ons zoveel mogelijk plannen op te nemen.

Onze Autoriteit Woningcorporaties, de toezichthouder van de sector, liet ons tijdens de jaarlijkse presentatie van de "[Staat van de corporatiesector](#)" nog eens nadrukkelijk weten dat er streng op toegezien zou worden dat we alleen realistische plannen moeten begroten. In de jaren 2018-2021 realiseerden we slechts iets meer dan 60% van onze plannen. Dat wil AW in de toekomst anders zien.

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), die financieel borg staat voor en namens de sector, wordt terecht wat zenuwachtig van alle corporaties die tegelijk de randen van hun financiële marges opzoeken. Dat brengt mogelijk de robuustheid van het stelsel in gevaar, dat zorgt dat wij als corporaties goedkoop en veilig kunnen lenen. Zij willen dus liever niet dat we en masse hele grote investeringsplannen maken.

Zowel de argumenten vanuit de Nationale Prestatieafspraken om zoveel mogelijk plannen in te rekenen als die van het Aw om realistischer te gaan begroten, als die van WSW om niet en masse de grenzen van onze financiële marges op te zoeken zijn valide. Maar wel tegenstrijdig. Dit helpt uiteindelijk niet om hierin als corporatie keuzes te maken en kan zelfs verlamvend werken. Als je niet weet waar je goed aan doet, doe je uiteindelijk vaak niets. Terwijl dat misschien nog wel de slechtste optie is.

In plaats van vanuit verschillende instanties aan de corporatie te trekken, zouden we samen moeten zorgen voor de juiste randvoorwaarden om de sector vooruit te duwen. In plaats van in te zoomen op de risico's is het mijns inziens veel raadzamer om samen te kijken waar de kansen liggen. Binnen welke financiële grenzen kunnen we maximaal bijdragen aan het oplossen van de woningnood, zonder de sectorale borging in gevaar te brengen? Tenslotte is ons hogere doel nog steeds allemaal gelijk. We willen uiteindelijk allemaal zorgen voor voldoende woningen voor mensen die niet zelfstandig in hun woonruimte kunnen voorzien, nu en in de toekomst.

*Hoil / Vertel.
 Ik heb geen geld om rond te komen. / Wat kun je niet betalen?
 Zorg. / Daar is zorgtoeslag voor.
 Huur. / Daar is huurtoeslag voor.
 Energie. / Daar is energietoeslag voor.
 Mijn kinderen. / Daar is kinderbijslag voor.
 Ze hebben van alles nodig. / Daar is het kindgebonden budget voor.
 De opvang. / Daar is kinderopvangtoeslag voor.
 Ze hebben een laptop nodig voor school. / Daar hebben we een regeling voor.
 Ze willen graag sporten, en ik ook. / Daar hebben we het sportfonds voor.
 Maar dan kom ik nog steeds niet rond. / Dan kun je bijzondere bijstand aanvragen.
 Maar ik ben alleenstaande ouder. / Daar hebben we de ALO-kop voor [de toeslag voor alleenstaande ouders in het kindgebonden budget].
 Weet je hoe duur de tram is? / Daar hebben we de speciale pas voor.
 En mijn eten? / De voedselbank.
 En het ontbijt voor mijn kinderen? / Daar kun je sinds gisteren een supermarktbon voor aanvragen.
 Maandverband? / Daar hebben we gratis uitgiftepunten voor.
 Ik vind het moeilijk te overzien. / Daar hebben we een coach voor.
 Ik bedoel: al dat geld, al die formulieren... / Daar hebben we een budgetmaatje voor.
 Kan ik niet gewoon iets meer per maand krijgen? Dan kan ik het gewoon zelf regelen. Zou me sowieso heel veel tijd schelen. / Nee. Daarom hebben we al deze regelingen.*

Soms moet je even uitzoomen vanuit je eigen perspectief om te zien dat alle kleine deelbelangen en oplossingen van een afstandje beschouwd onlogisch of op z'n minst onoverzichtelijk zijn en uiteindelijk het hogere doel niet helpen.

Mooi voorbeeld zijn de 27 verschillende regelingen voor armoede. Bekijk het eens vanuit het perspectief van degene die er gebruik van moet maken. Of stel je eens voor dat je deze regelingen uit moet leggen aan je neefje of nichtje? Niet eenvoudig toch?

Bedenk eens hoeveel zinloos werk en geld daarin zit. Afgewogen tegen één simpele oplossing: meer inkomen. Hoeveel mensen zouden dan kunnen stoppen met beoordelen, toetsen en controleren van de verschillende ondersteuningsaanvragen? En wat een rust en ruimte zou dat opleveren voor de aanvrager!



Afbeelding: [27 vormen van inkomensondersteuning](#).
 Christiaan Pelgrim in NRC 4/11/22.

3. Van mensen die afvinken naar mensen die vonken

Misschien wel het grootste probleem op dit moment in ons werk is het snel nijpender wordende gebrek aan menskracht. Dit probleem is vele male groter dan onze sector, maar het werkt direct in op onze situatie. Bastiaan Starink legt in het artikel: [Onze risicovrees slokt te veel schaars talent op](#) haarfijn nóg een reden uit waarom het voortdurend inzoomen op en monitoren van risico's onhoudbaar is. Het slokt te veel van onze schaarse capaciteit op.

Ik merk het ook in de praktijk. Onlangs was de afdeling financiën en bedrijfsvoering zo bedolven onder de controle en verantwoordingstaken dat er geen capaciteit was om een nieuw project door te rekenen. De uitvoering stagneert hier dus doordat alle tijd gaat zitten in afvinklijsten, verslagen en rapporten. Er wordt heel veel werk gedaan dat eigenlijk niet direct een toegevoegde waarde heeft voor onze bedoeling. Wat zou het veel tijd en geld opleveren als we met die taken zouden kunnen stoppen.

Het is heel lastig goede mensen te krijgen voor dit soort functies. Wij hebben ze gelukkig wel, maar of we ze (overeind) kunnen houden is de vraag. De werkdruk stijgt nog steeds, er wordt steeds weer meer gevraagd en de piekbelasting is zeker in een kleinere organisatie enorm hoog.

Bart Götte gaf onlangs een masterclass voor de Vereniging van Bestuurders van Woningcorporaties over [de toekomst van de arbeidsmarkt](#). Hij gaf aan dat er 3 oplossingsrichtingen zijn voor het tekort aan menskracht.

1. Meer werkenden
2. Stoppen met onzinnige taken
3. Langer werken

De eerste en de laatste zijn het minst makkelijk vanuit de sector te beïnvloeden en waarschijnlijk ook nog onvoldoende om het probleem op te lossen. De tweede sluit echter naadloos aan op de roep in sector om de regeldruk drastisch naar beneden te brengen en volledig te focussen op het primair proces: het bouwen, verhuren en onderhouden van betaalbare woningen. Terug naar de essentie, terug naar de kaal gestripte, werkelijke bedoeling. Wellicht met het risico dat er hier en daar toch nog een keer wat fout gaat, maar met de zekerheid dat er weer dingen van de grond komen.

Én, en dat is niet onbelangrijk, meer werkgeluk. Mensen worden over het algemeen genomen niet blij van afvinklijstjes afwerken onder hoge druk. Wel van resultaten die bijdragen aan het oplossen van een groot probleem, de woningnood. En dat kan er dan weer voor zorgen dat het schaarse personeel dat er is, kiest voor werken in onze mooie sector.

PRAKTIJKVOORBEELD

Weinig zaken hebben mij meer verwonderd dan de marktwaardering voor corporatievastgoed. Deze moet ieder jaar worden vastgesteld, doorgerekend en gedetailleerd gecontroleerd door de accountant.

Hele handboeken zijn ervoor om die marktwaarde te berekenen. Handboeken die ieder jaar weer worden herzien door vele knappe koppen. Knappe koppen die we heel goed voor nuttigere dingen kunnen gebruiken. Want een corporatie heeft uiteindelijk niets aan de marktwaarde.

We kunnen en willen ons bezit toch ook niet tegen marktwaarde verzilveren door de huurder op straat te zetten en te verkopen? Neem gewoon 70% van de WOZ waarden, die heb je toch en zijn net zo (on)betrouwbaar als het handboek.

Dat scheelt ons vele uren werk, de accountantscontrole op de berekening van de marktwaardering en de kosten voor het bureau dat ons helpt deze berekening uit te voeren en de resultaten te duiden. Bovenal scheelt het heel veel stress en frustratie bij onze collega's die dit werk uitvoeren.



Samenvatting en conclusie

We hebben het onszelf in volkshuisvesting zo ontzettend ingewikkeld gemaakt, dat we traag, kostbaar en onvoldoende doelgericht zijn geworden. Ons belangrijke werk stagneert, juist nu het keihard nodig is.

Om dit tij te kunnen keren moeten we, om te beginnen, af van het ingebakken risicomanagement en over gaan op kansmanagement. Wanneer je mogelijkheden ziet en de focus legt op hoe je die wilt benutten, weeg je daarbij risico's af in plaats van risico's te mijden. Met een klein beetje lef en de blik op ons doel komen we een stuk verder.

Het getouwtrek vanuit de verschillende toezichtperspectieven zou zich, in plaats van de op verschillend gewaardeerde risico's, volledig moeten focussen op de kansen en mogelijkheden van de corporaties. Als al die toezichthouders en controleurs zich zouden beperken tot wat echt nuttig en nodig is om te controleren, dan zou de tijd en belangrijke kennis en kunde die zij hebben van de sector ingezet kunnen worden om mee te denken over hoe we kansen kunnen verzilveren. Samen doen we dat op een verantwoorde en toekomstbestendige manier! In plaats van uit verschillende hoeken trekken, samen de corporatie vooruitduwen. Dat zou ons zeker helpen.

De laatste reden om minder tijd en aandacht te geven aan risicobeheersing, controles en andere taken die niets te maken hebben met onze corebusiness is dat we simpelweg niet genoeg mensen meer hebben om die taken uit te voeren. Bovendien vinden te weinig mensen deze taken leuk, dus meer werkgeluk zonder vinklijsten.

Kappen dus met al die ballast! Morgen stoppen met de bijvoorbeeld benchmark, forecast, visitatie en idiote marktwaardering. Als we nog eens kritisch kijken, kunnen we nog wel meer zaken vinden die we ieder jaar doen, maar die op geen enkele manier bijdragen aan onze bedoeling. Of waarin de opbrengst in geen enkele verhouding staat tot de kosten die we ervoor maken en uren die we eraan besteden. Laten we voor alle taken en controles die op ons afkomen een kader stellen. Dat doen we door ons iedere keer weer af te vragen wat deze taak of handeling op korte of langere termijn bijdraagt aan onze bedoeling. Draagt deze niet bij, dan zouden we het niet moeten willen doen.

Als we al die ballast over boord hebben is er tijd, geld en menskracht gewonnen om actief aan de slag te gaan met kansen en alle inzet te bundelen gericht op de bedoeling. Samen met onze toezichthouders, controleurs en belanghebbenden gaan we dan aan de slag om die kansen te verzilveren op een goed afgewogen en doordachte manier. In dialoog met de mensen waar we het voor doen, onze huurders en onze toekomstige huurders. Wedden dat we dan enorme stappen maken de komende 10 jaar? En wedden dat we dan een razend populaire sector worden? Waar mensen heel graag werken omdat we van paarse krokodillen mooie woningen gemaakt hebben! Nog lekker circulair ook.

Literatuur

- Publieke Waarde uitgemeten (2021) Dijk, G.M. van; Klarenbeek, Stijn; Donck, Oscar Geraadpleegd van: https://research.vu.nl/ws/portalfiles/portal/148313379/policy_paper_publieke_waarden_vu_zijlstra_center_1_.pdf
- Risicomanagement: 'Als je wilt behouden wat je hebt, moet je veranderen' (2023) Van Staveren Geraadpleegd van: <https://www.cmweb.nl/83064/martin-staveren-risicomanagement>
- Habermas' theorie van het communicatieve handelen, Een samenvatting (1985). Harry Kunneman Geraadpleegd in mijn boekenkast met mijn oude studieboeken.
- NRC (6-4-2023) We hebben 27 verschillende vormen van inkomensondersteuning – daar komt de burger niet uit. Interview met Anna Custers, econoom door Christiaan Pelgrim. Geraadpleegd van: <https://www.nrc.nl/nieuws/2023/04/15/waarom-het-de-overheid-niet-lukt-om-armoede-te-bestrijden-a4162183>
- Lessen uit de kinderopvangtoeslagzaken - Reflectierapport van de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State (2021) Geraadpleegd van: <https://www.raadvanstate.nl/lessen-uit-de-kinderopvangtoeslagzaken/>
- Financieel Dagblad (30-4-23) Onze risicovrees slokt teveel schaars talent op. Geraadpleegd van: <https://fd.nl/opinie/1474663/onze-risicovrees-slokt-te-veel-schaars-talent-op>
- Rijksoverheid (feb 2023) Staat van de corporatiesector, geraadpleegd van: <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-7a07f80cf9485b58842a3956d4a32fe79b372328/pdf>
- Techniek Nederland (2023), De toekomst van werk 2.0 , presentatie Bart Götte geraadpleegd van: <https://www.technieknederland.nl/stream/presentatie-de-toekomst-van-werk>