

Dit interview is de eerste van een reeks, waarin we verschillende visies op de toekomst van corporaties vast leggen. Maart 2012

Nieuwe paden zoeken

Veel corporaties zien zich vandaag de dag geconfronteerd met vraagstukken die het wezen van hun organisatie raken. De investeringskracht neemt af, de volkshuisvestelijke opgave verandert, de bewegingsvrijheid neemt af onder invloed van onder meer de Europese regelgeving, het vertrouwen in de sector als maatschappelijk instituut lijkt tanende. Het aantal dilemma's waar corporaties mee worstelen neemt onder invloed van deze ontwikkelingen toe. De vraag waar nu de essentiële meerwaarde van corporaties ligt, doemt steeds vaker op. De antwoorden daarop zijn in ontwikkeling.

Verschillende corporaties zoeken daarin een eigen weg. Woningstichting Volksbelang in Wijk bij Duurstede is zo'n corporatie. Een op het eerste gezicht onopvallende corporatie. Werkzaam in een gemeente waar "mensen in de luwte wonen", aldus Gerrit Nellestein, directeur-bestuurder van Volksbelang. We spreken met hem over idealen, dilemma's, synthese, individuele belangen, maatschappelijke ontwikkelingen en de meerwaarde van coöperaties.

Thuis een eigen plek

Iedereen een thuis, zo luidt de lijfspreuk van Woningstichting Volksbelang. "Een eigen plek van waaruit iedereen een eigen identiteit kan ontwikkelen, van daaruit de wereld in kan trekken. Dat is zo belangrijk", vertelt Gerrit Nellestein. Afkomstig uit een groot gezin, als enige zoon, kan hij zich nog goed herinneren dat hij voor het eerst als puberjongen een eigen kamer op zolder kreeg. Het besef van het belang van een eigen domein was daarmee



geboren. "Thuis is de enige plek die van jou is." Andere waarden die van huis uit zijn meegegeven is de rotsvaste overtuiging dat je niet alleen in de wereld staat, maar dat de ander daarin minstens zo belangrijk is. Het zoeken naar verbinding en het openstaan voor vragen van anderen is daarmee voor hem een leidend thema gebleven, ook in zijn werkend leven.

Nellestein heeft vrijwel zijn gehele loopbaan in de volkshuisvesting doorgebracht.

Begonnen als jongste bediende bij een

beheersstichting in de jaren zeventig is hij later opgeklommen van opzichter tot adjunct-directeur bij een corporatie in de provincie Utrecht. In 1998 kwam hij als directeur-bestuurder bij Volksbelang in Wijk bij Duurstede.

Wensbeeld wooncoöperatie

"Toen ik hier kwam in 1998 stond Woningstichting Volksbelang er financieel niet sterk voor. Dat was nog een gevolg van de bruteringsoperatie van 1995. Woningcorporaties met veel

woningbezit uit de jaren zeventig en tachtig hebben in die eerste jaren na 1995 flink moeten werken aan het versterken van hun vermogenspositie. Mede vanwege een vervelende werkervaring eerder, heb ik in de eerste jaren bij Volksbelang ervoor gekozen om zelf stevig de regie te voeren en het stuur in handen te houden.”

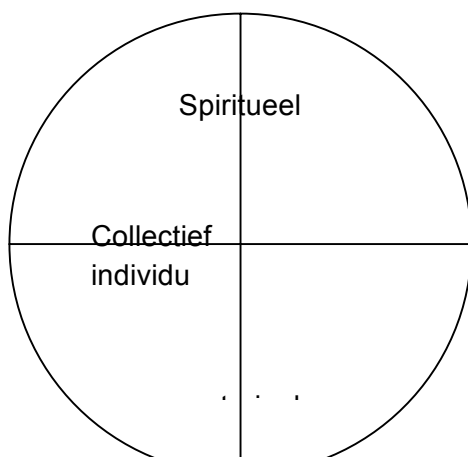
In 2006 was het ‘huis financieel op orde’ bij de woningstichting. Tijd en ruimte voor een andere werkwijze, aldus Nellestein. “We hebben toen samen met de raad van commissarissen en het MT onze wensen en idealen voor Volksbelang gedeeld. Het beeld dat door de gezamenlijkheid ontstond, was veel rijker dan onze beleidsvisies voorheen. Ons wensbeeld was een wooncoöperatie, waarbij de zeggenschap over het beheer en het beleid van onze corporatie verdeeld is over meerdere partijen: bewoners, werknemers, kapitaalverschaffers, ketenpartners, partners en maatschappelijke partijen, zoals de gemeente. Uiteindelijk zou de wooncoöperatie in 2011 vorm moeten krijgen.” Dit wensbeeld is in twee initiatieven vertaald: de Gouden Buur(t) en de Corporate Board.

Gouden Buur(t)

Huurders verzamelen punten op een klantenpas voor goed huurderschap (bijvoorbeeld de huur automatisch overmaken). De pas is een betaalmiddel bij de Wijkse middenstand. Twee derde van de huurders maakt gebruik van de klantenpas. Daarnaast kunnen bewoners punten verzamelen door zich in te zetten voor de buurt. Nellestein noemt dit “coproductie”. De groep die met collectief goed huurderschap punten vergaart, is minder groot dan de huurders die met individueel goed huurderschap punten spaart. Met buurtpanels wil Volksbelang investeren in de leefbaarheid door de relatie van bewoners met de buurt en elkaar te versterken. Daartoe worden buurtbudgetten ingezet die gelijk zijn aan de individueel gespaarde punten. De buurtpanels geven daar zelf een bestemming aan. Deze investeringen hebben nog niet tot kwantitatief meetbare resultaten geleid volgens Nellestein. De WOZ waarde van de woningen is niet omhoog gegaan en de buurtbeleving van de bewoners is niet gestegen. Er is in Wijk sprake van een positieve buurtbeleving. De miljoenen gespaarde punten en de jaarlijkse activiteiten getuigen ervan dat de buurtpanels en de bewoners actief en betrokken zijn.

Vorm van beschaving

Als denkmodel verwijst Nellestein tijdens ons gesprek een aantal malen naar het boek ‘Een Vorm van Beschaving’ van Klaas van Egmond. In zijn model schetst van Egmond de ontwikkeling van de samenleving aan de hand van een assenstelsel (zie afbeelding). In het huidige tijdsgewricht is middelpuntvliedende kracht werkzaam, die een beweging stuurt naar het kwadrant ‘individueel-materieel’. Om duurzame ontwikkeling mogelijk te maken is een middelpunt zoekende kracht nodig: een kracht, die zoekt naar verbinding en die zich over alle kwadranten beweegt. Nellestein: “ In het werken met de Corporate Board en de visietafels werken we volgens de middelpuntzoekende kracht. We werken



Carry Bomhof, Bureau Samenspel

Hanneke de Zwart, Corporaad

aan zogenaamd visionair consent: iedere deelnemer moet vertrouwen hebben in de uitkomsten van de Corporate Board besprekingen. Het gaat om de gezamenlijk zoektocht naar oplossingen en antwoorden en dat gaat verder dan het afwegen van belangen.”

Corporate Board

De Corporate Board is een samenvoeging van de raad van commissarissen en de bestuurder. Hierbij draait het om gedeelde verantwoordelijkheid. De strategische beslissingen over de koers van de corporatie worden in visionair consent genomen met de commissarissen en met de bestuurder in de Corporate Board. Visionair consent ontstaat door dialoog.

De bestuurder brengt de voorstellen in. In de Corporate Board worden de voorstellen beoordeeld vanuit de positie van de belanghouder, met een positieve blik. Men zoekt naar een overbrugging van de verschillende belangen. Als de bezwaren niet overbrugbaar zijn, wordt het voorstel aangepast.

Belanghouders dragen kandidaten voor aan de Raad van Commissarissen zonder last maar met ruggespraak. De ruggespraak wordt georganiseerd via de visietafels. Aan de visietafels praten, denken en beslissen belanghouders mee over de strategische keuzes van Volksbelang. Deelnemers zijn bewoners, medewerkers, gemeente, ketenpartners (aannemers) en partners in de buurten(politie, welzijn en ouderenorganisaties).

De Raad van Commissarissen heeft naast de functie van klankbord, toezichthouder, werkgever ook nog de functie van Corporate Board gekregen. In de Corporate Board is er sprake van co-creatie. De Corporate Board is geslaagd als er sprake is van dialoog tussen de verschillende partijen en belanghouders en als de netwerken levend zijn. In een onlangs gehouden participatieonderzoek onder de belanghouders bleek dat sommige belanghouders nog niet op een lijn zitten in de mate waarin ze mee willen beslissen over de strategische keuzes van Volksbelang. De huurders willen bijvoorbeeld wel meepraten en meedenken, maar niet meebeslissen over maatregelen die misschien voor sommige huurders niet goed uitpakken. Ook de visie over de samenwerking tussen gemeente en woningcorporatie verschilt, aldus Nellestein.

Goed gedrag komt van binnen uit

De roep om meer toezicht, als reactie op incidenten zo als bijvoorbeeld bij Vestia noemt Nellestein reactief. “Er wordt gewerkt aan externe impulsen om gedrag te sturen. Goed gedrag komt echter van binnenuit en is niet te dwingen van buitenaf. Die binnenkant heeft te maken met persoonlijke waarden, maar ook met het naar binnenhalen van de buitenwereld. Door invloed van belanghebbenden aan de voorkant van je strategieontwikkeling te integreren, werken we (Corporate Board en Management Team) hier bij Volksbelang aan de synthese tussen individueel belang, collectief belang, materiële, geestelijke waarden en spirituele waarden. We sturen het gedrag van onze corporatie zo van binnenuit.” Het organiseren van alle belangen aan tafel is niet gemakkelijk, zegt Nellestein. “De participatiebehoefte van de verschillende partijen aan de tafel is verschillend. Zeker nu tijden zo onzeker worden, is het zoeken naar gemeenschappelijke belangen niet altijd even eenvoudig. Dat wordt wat mij betreft de centrale vraag bij de volgende visietafels: “Hoe kun Carry Bomhof, Bureau Samenspel

je in deze samenleving 3.0¹ met alle onzekerheden die er heersen, toch de binding en de dialoog faciliteren?”

Effecten tot nu toe?

Terugkijkend op de laatste vier jaar is Gerrit Nellestein niet ontevreden. “Als ik zie wat wij als waardering krijgen van belanghebbenden bij het visitatietraject, dan ben ik daar heel blij mee. De visietafels die wij ieder jaar organiseren zijn inspirerend. De Corporate Board geeft meer verbreding in onze besluitvorming. Verder is het werken volgens een andere werkwijze zoals wij die nu gekozen hebben een kwestie van kleine stapjes nemen en geduld hebben. Wel zie ik ook in de buurten meer initiatief ontstaan.” De wooncoöperatie is er in 2011 niet gekomen, omdat de nieuwe woningwet dat onmogelijk maakt. Samen met vier andere corporaties zoekt Volksbelang nu naar een mogelijkheid om wooncoöperaties op te richten voor bewoners van vrije sectorwoningen. Volgens Nellestein is de coöperatie een duurzame oplossing voor de toekomst. In de coöperatie vindt immers een synthese plaats tussen het collectief en het individu, zegt hij. Bij de verkoopplicht van de overheid kan goed gebruik worden gemaakt van de coöperatievorm. Mogelijk liggen hier nog kansen.

Over anderhalf jaar gaat Nellestein met pensioen. Hoe gaat het dan verder met Volksbelang? “Natuurlijk heb ik een stevige stempel gedrukt op het werken met een visiecoöperatie. Wij zijn nu bezig met het ontwikkelen van een nieuw ondernemingsplan. Daar hebben ook medewerkers een nadrukkelijke rol in en die pakken zij over het algemeen ook. Daarmee verstevigen wij de basis voor de visiecoöperatie en kan mijn opvolger daar straks mee verder.”

Vincent Gruis, hoogleraar Housing Management aan de afdeling Real Estate and Housing van de Faculteit Bouwkunde TU Delft komt binnenkort aan het woord.

¹ In S 3.0 bouwen burgers, overheid en experts samen aan de toekomst. Er is sprake van gezamenlijke meningsvorming en gedeelde verantwoordelijkheid in steeds nieuwe samenwerkingsverbanden.