



Samenwerking tussen woningcorporaties, inzichten uit de praktijk

**Hoe corporaties meer uit samenwerking
kunnen halen**



September 2020

[kpmg.nl](https://www.kpmg.nl)

Inhoud

01	Inleiding Samenwerking woningcorporaties, juist nu!	PAGINA 3
	CASUS Samenwerkende corporaties Metropoolregio Eindhoven	PAGINA 5
	Toelichting managementagenda De uitdagende context	PAGINA 7
	CASUS De Vernieuwde Stad	PAGINA 9
02	Welke samenwerkingsvormen zien we in de praktijk?	PAGINA 11
	CASUS Zuid West Samen	PAGINA 14
	CASUS SWEMP	PAGINA 16
03	Wat maakt samenwerking succesvol?	PAGINA 18
	CASUS KR8 / G13	PAGINA 21
04	Aan de slag met samenwerking!	PAGINA 22

Inleiding

Samenwerking woningcorporaties, juist nu!

Samenwerking tussen woningcorporaties is actueler en urgenter dan ooit. Vier factoren spelen daarbij een rol: de opgave was nog nooit zo complex, de middelen nog nooit zo schaars, er komen nieuwe bestuurders aan het roer en het besef groeit dat corporaties gemaakt zijn om samen te werken.

Opgave steeds complexer

Corporaties hebben vergelijkbare agenda's (zie figuur 1) met uitdagende thema's die tegelijkertijd om aandacht vragen en daarmee ook vragen om expertise en innovatie op meerdere terreinen. Lang niet alle corporaties hebben hiervoor de kennis in huis en moeten hiervoor een beroep doen op partners en collega-corporaties.

Middelen schaarser

Veel corporaties hebben op de lange termijn onvoldoende middelen om de opgaven waar zij voor staan te kunnen realiseren (zie landelijk onderzoek 'Opgaven en middelen woningcorporaties' van BZK, EZ, Financiën en Aedes in reactie op vragen in de Tweede Kamer). Daarbij is een tegenstelling te zien. Enerzijds weet de politiek de sector steeds beter te vinden om een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgaven zoals de woningmarkt- en de klimaatcrisis. Aan de andere kant wordt corporaties gevraagd een aanzienlijke bijdrage te leveren aan de staatskas met stevige heffingen en belastingen. Dit leidt ertoe dat de opgaven en beschikbare middelen steeds verder uit elkaar gaan lopen.

FIGUUR 1

Managementagenda van corporaties



Een van de oplossingsrichtingen die hiervoor wordt genoemd is het beter verdelen van de opgaven en middelen op regionaal niveau. Dit vereist een verregaande samenwerking tussen corporaties.

Nieuwe bestuurders aan het roer

Een generatie bestuurders neemt afscheid en een nieuwe generatie komt nu aan het roer. De vertrekkende generatie heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de fundamenteën van de volkshuisvesting zoals we die nu kennen. Dat gebeurde in een tijdperk waarin corporaties soms stevig met elkaar concurreerden en macht en omvang synoniemen waren. Een nieuwe generatie biedt nieuwe kansen voor samenwerking: het lijkt erop dat de nieuwe generatie minder hecht aan autonomie en meer op samenwerking gericht is, waarbij de gezamenlijke opgave meer vanzelfsprekend vooropstaat. Ook zien we steeds meer vrouwelijke bestuurders en bestuurders met meer diverse achtergronden op bestuurlijk niveau (KPMG-onderzoek: aankomst en vertrek bestuurders). Ook dat draagt mogelijk bij aan het ontstaan van een leiderschapsstijl die meer op samenwerking is gericht.

Geboren samenwerkers

Corporaties hebben vergelijkbare opgaven, vergelijkbare organisaties, maken altijd deel uit van een grotere samenhangende (woningmarkt)regio en zijn geen concurrenten van elkaar. Deze mix maakt dat corporaties de perfecte organisaties zijn om met elkaar samen te werken.

De kracht van samen

We zijn er kortom van overtuigd dat samenwerking de sector veel te bieden heeft. Daarom willen we met deze publicatie graag onze bijdrage leveren door kennis te delen over hoe de samenwerking nog beter kan. In deze publicatie geven we aandacht aan de volgende samenwerkingsverbanden middels interviews met betrokken bestuurders.

- Samenwerkende corporaties Metropoolregio Eindhoven
- De Vernieuwde stad
- Zuid West Samen
- SWEMP
- Kr8 en G13

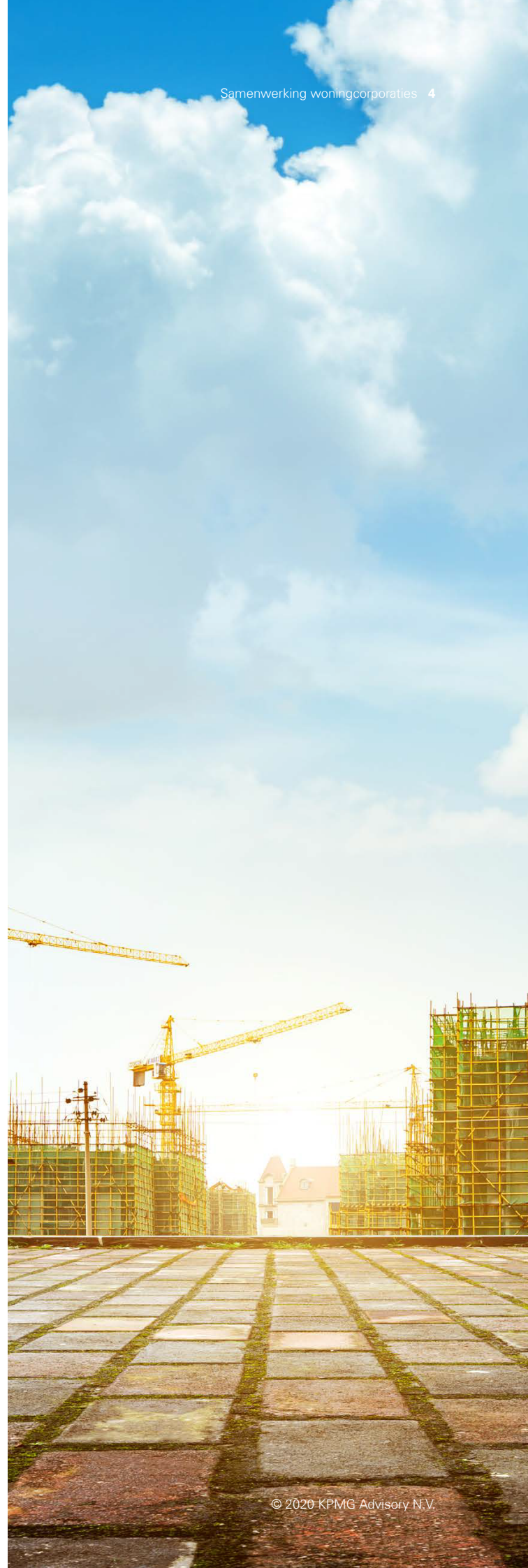
Naast de interviews bieden we een overzicht van de vormen van samenwerking en hebben we aandacht voor een aantal rode draden die uit verschillende samenwerkingsverbanden van corporaties naar voren komen. De in onze ogen belangrijkste lessen hebben we voor u samengevat.

We wensen u veel leesplezier en hopen dat deze publicatie u constructieve stof tot nadenken geeft over de verdere ontwikkeling van uw eigen samenwerkingsverband.

Namens de branchegroep woningcorporaties,

Vriendelijke groet,

Jan Joost Wobben



CASUS

Samenwerkende corporaties Metropoolregio Eindhoven

"Samenwerking niet ingewikkeld maken"



Mirjam Kräwinkel is directeur van WoCom, een van de 13 woningcorporaties die samenwerken in het Platform woningcorporaties metropoolregio Eindhoven. Uit het gesprek met Mirjam wordt duidelijk dat onderling vertrouwen belangrijker is dan een dichtgetimmerd samenwerkingscontract. En dat je aan dat vertrouwen kunt werken door persoonlijk contact. Samen educatie volgen bijvoorbeeld. Of taart eten.

Samenwerking tussen woningcorporaties is eigenlijk een no-brainer, al was het maar omdat er complexe maatschappelijke vraagstukken zijn die je niet alleen te lijf kunt gaan. Jullie werken de laatste jaren met behoorlijk wat succes samen in de regio, veel nauwer dan vijf jaar geleden. Hoe is die verandering tot stand gekomen?

"Ik denk dat we een kantelpunt hebben weten te creëren en dat er toen veel in beweging is gekomen. Toen ik hier kwam als bestuurder was er veel overleg op verschillende niveaus in de regio. Eerlijk gezegd zag ik soms door de bomen het bos niet meer. Bovendien: al dat overleg leverde weinig gezamenlijke actie op vanuit een gedeelde visie. Wellicht kwam dat voort uit de onderlinge concurrentie uit het verleden: meerdere corporaties waren actief in gebieden wat toen als de eigen achtertuin werd gezien.

Ik zie drie factoren die de kanteling mogelijk maakten. Allereerst kwam er behoorlijk wat nieuw bloed onder bestuurders en dat maakte het gemakkelijker om ingesleten routines ter discussie te stellen. Ten tweede kregen we te maken met de wettelijke woningmarktregio's en was er door de gemeenteraadsverkiezingen een mooi moment om een gezamenlijke visie neer te zetten. Het was duidelijk dat we collectief voor een enorme opgave stonden en daarmee ook dat we het aan de bewoners verplicht waren om die opgave samen op te pakken. En ten derde wilden veel bestuurders af van de praktijk dat gemeenten gingen 'shoppen' bij corporaties met hun plannen.

Overigens was het kantelpunt naar intensieve samenwerking niet een grote big bang. Het ging meer via de weg van de geleidelijkheid, in kleine stappen.

Ik herinner me nog hoe we begonnen met diverse bestaande overleggen te combineren op dezelfde dag en dezelfde locatie. Dat gaf een aardig inkijkje in onze eigen keuken: we namen in wisselende samenstellingen deel aan de overleggen. Het neveneffect daarvan was dat veel mensen inzagen dat de overlegstructuur echt op de schop moest en dat één overleg effectiever is."

Je spreekt van een gezamenlijke visie. Hoe hebben jullie dat aangepakt?

"Zo'n gezamenlijke visie is essentieel. We zijn met scenarioplanning aan de slag gegaan om te komen tot robuuste keuzes. En dat hebben we ook vertaald naar een manifest waarmee we naar onze eigen organisaties maar ook naar buiten kunnen laten zien waar we heen

 Zo'n gezamenlijke visie is essentieel.





willen. En dan gaat het er vervolgens om dat we daar collectief ook echt op acteren. Daar is soms ook wat lef voor nodig, want je moet dan richting een gemeente soms stevig vasthouden aan die gezamenlijke visie.”

Hoe organiseer je de samenwerking en hoe leg je de verantwoordelijkheden formeel vast?

“We zijn groot voorstander van licht organiseren. We geloven niet in uitgebreide contracten of convenanten, maar veel meer in simpele afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is. Op een bepaald thema hebben twee bestuurders de verantwoordelijkheid en de anderen moeten daar dan ook op vertrouwen. De kunst is om niet iedereen alles te laten doen en ook om niet alles te institutionaliseren. Iedereen levert zijn aandeel en daar moet je op kunnen rekenen. Een concrete afspraak is bijvoorbeeld dat we verschillende bestuurlijke trekkers hebben aangewezen voor de drie strategische thema’s: verduurzaming, inclusieve samenleving en betaalbare woningen. Naar buiten toe stralen we dat uit. Dat werkt natuurlijk alleen maar als er goed persoonlijk vertrouwen is en daar investeren we dan ook nadrukkelijk in. Naast de vijf reguliere overlegmomenten volgen we ook samen een programma voor permanente educatie. En af en toe samen taart eten om iets te vieren, dat helpt ook. Die light-variant betekent overigens ook dat je ruimte geeft aan woningcorporaties om op eigen tempo mee te doen.”

Klinkt goed. Maar de praktijk van zo’n mooie op vertrouwen gebaseerde samenwerking zal toch ook wel eens onder druk staan, bijvoorbeeld als de financiële belangen groot zijn?

“Geld is natuurlijk een belangrijk onderwerp en het klopt dat daar een spanningsveld kan ontstaan. Maar ook hier geldt dat goede afspraken voorkomen dat er een probleem ontstaat. Voor bepaalde gemeenschappelijke activiteiten levert elke betrokken

partij een bijdrage. Afhankelijk van het onderwerp is dat een gelijk deel of een deel naar rato van de verhuurde eenheden. En voor allerlei andere – minder substantiële – zaken sturen we elkaar geen factuur. We gaan ervan uit dat iedereen zijn steentje bijdraagt.”

Om de kloof tussen regionale opgaven en beschikbare middelen te dichten wordt steeds meer ingezet op collegiale ondersteuning. Doen jullie dat ook al vanuit dit samenwerkingsverband?

“Zeker. In Eindhoven hebben we een open overleg met de gemeenten en wordt een gezamenlijke portefeuillestrategie gemaakt. Ook in Helmond zetten we vergelijkbare stappen. Juist omdat we al een goede vertrouwensrelatie hebben is er een prima basis voor collegiale ondersteuning.”

Wat adviseer je woningcorporaties die ook meer willen inzetten op samenwerking?

“Ga het eerlijke gesprek met elkaar aan over waarom je wilt samenwerken en wat je ermee wilt bereiken; als daar overeenstemming over is, volgt pas de vraag hoe je het kunt vormgeven. En maak het vooral niet ingewikkeld.”

Zit er voor jullie samenwerking nog meer in het vat de komende tijd?

“Mede naar aanleiding van een presentatie over onze samenwerking tijdens een kennisbijeenkomst van KPMG gaan we evalueren wat deze samenwerking ons heeft gebracht en onderzoeken hoe het nog beter kan. En we gaan ook onze commissarissen er meer bij betrekken door een bijeenkomst voor hen te organiseren. Ook commissarissen kunnen immers van elkaar leren!”

De uitdagende context

Toelichting management agenda

De uitdagingen voor woningcorporaties zijn groot. Op verschillende thema's kan samenwerking op zijn minst een deel van de oplossing zijn, zo blijkt ook in de praktijk. Het gaat om de volgende vijf gebieden.



De woningvoorraad moet beter aansluiten op de vraag – maar er zijn grenzen aan de investeringsmogelijkheden

In veel regio's in Nederland moet fors worden gebouwd om het tekort aan woningen terug te dringen. De nieuwbouwproductie blijft de afgelopen jaren achter bij de ambitie. Hierbij geldt dat er geen sprake is van één Nederlandse woningmarkt. Regio's hebben elk hun eigen dynamiek en bijbehorende opgave. In sommige regio's moet het tekort worden ingelopen door nieuwbouw van sociale huurwoningen. In andere regio's is er een heel andere vraag en kan door transformaties van onroerend goed veel worden bereikt.

Een extra uitdaging hierbij is de toegenomen fiscale druk die ten koste gaat van het beschikbare investeringspotentieel. Gezamenlijk optrekken kan hier deels een oplossing zijn. Het motto 'niet doneren maar investeren' is daarbij van belang: corporaties kijken altijd met een zekere zakelijke bril naar collegiale ondersteuning.



Woningcorporaties hebben een stevige verantwoordelijkheid ten aanzien van duurzaamheid

Huurders verdienen een duurzame en comfortabele woning zonder dat de woonlasten omhoog gaan. Corporaties kunnen met gerichte maatregelen hieraan bijdragen en daarmee bijvoorbeeld de uitstoot van CO₂ verlagen.

Samenwerking heeft op dit thema veel potentieel op het vlak van (kennisdeling over) innovaties. Corporaties werken bijvoorbeeld samen om te onderzoeken wat de beste isolatiemethode is die zowel effectief als schaalbaar is. De Renovatieversneller, een traject van de gezamenlijke branches en het ministerie van BZK, helpt daarbij ook. Waar het om gaat is dat de hele keten – ook de industrie – meedenkt om de innovatiekracht volledig te kunnen realiseren.



Digitale transformatie biedt nieuwe mogelijkheden

Digitale technologie heeft burgers veel gemak gebracht in bijna alles wat ze doen. En daarmee nemen ook de verwachtingen toe ten aanzien van de dienstverlening die woningcorporaties bieden. Huurders verwachten bijvoorbeeld snelheid en een naadloze service met onder meer gebruiksvriendelijke portalen en apps zoals ze dat gewend zijn van banken of telecombedrijven. Maar ook op andere terreinen is winst mogelijk: denk bijvoorbeeld aan het gebruik van drones voor inspecties, domotica of het gebruik van digitale sloten. Kennisdeling en gezamenlijke innovatie bieden op deze gebieden dan ook kansen.





Alle maatschappelijke doelgroepen verdienen een leefbare omgeving

De sociaal-maatschappelijke opgave groeit als gevolg van meerdere factoren, zoals een uitstroom van de ggz naar zelfstandig wonen, maar ook doordat kwetsbare groepen langer zelfstandig thuis moeten blijven wonen. Het risico hiervan is dat er in bepaalde wijken relatief veel mensen met diverse persoonlijke problemen wonen én dat met zo'n hoog aandeel kwetsbare huurders in de wijk de balans tussen de diverse groepen huurders zoek raakt. De strikte eisen ten aanzien van woonruimteverdeling versterken dat effect omdat die leiden tot een onevenredig grote instroom van kwetsbare groepen in bepaalde wijken. En dat terwijl deze buurten juist gebaat zijn met een mix van huur- en koopwoningen in verschillende prijsklassen.

Woningcorporaties kunnen dat oppakken in samenwerking met andere partijen, zoals de gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties. In dit verband wordt ook wel gesproken over de noodzaak om 'organisatienetwerken' te vormen die de klant echt centraal te stellen.



Er worden strengere eisen aan compliance gesteld

Woningcorporaties hebben te maken met een groeiende hoeveelheid randvoorwaarden vanuit wet- en regelgeving voor woningcorporaties. De regeldruk komt onder meer voort uit de invoering van de nieuwe Woningwet 2015. Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Autoriteit woningcorporaties (Aw) verscherpten hun beoordelingsmethodieken en toezichteisen; en corporaties hebben een OOB-status gekregen.

Naast het voldoen aan de toegenomen wet- en regelgeving is het zaak om de bedrijfsvoering efficiënt en effectief in te richten. Ook hier geldt dat meer gezamenlijkheid op thema's als aanbesteden, inkoop en contractmanagement een bijdrage levert aan de oplossing.

CASUS

De Vernieuwde Stad

"Zorg voor de juiste groepsdynamiek"



Cees van Boven is voorzitter van het bestuur van het samenwerkingsverband De Vernieuwde Stad en voorzitter van de Raad van Bestuur van Woonzorg NL. Het succes van samenwerken schuilt volgens hem onder meer in een groepsdynamiek waarin je kwetsbaar durft te zijn.

De Vernieuwde Stad is een samenwerking tussen woningcorporaties die specifiek te maken hebben met grootstedelijke thema's. Waarom is die samenwerking nodig en hoe verhoudt deze zich tot Aedes?

"In het verleden is de samenwerking ontstaan vanuit een aantal woningcorporaties die vonden dat Aedes te weinig aandacht had voor de grootstedelijke thema's, onder meer om een goed kanaal richting de landelijke politici te hebben. Met 1 miljoen verhuurde eenheden zijn we een niet te missen partij aan tafel. We moeten inderdaad wel eens uitleggen waarom deze samenwerking bestaat naast Aedes, maar tegelijkertijd is het eigenlijk volstrekt normaal dat er een partij is voor deze specifieke thema's. Vergelijk het maar met hoe er zowel ruimte is voor de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) én samenwerkingsverbanden van de grootste gemeenten in de G4 en G30. Dat vindt niemand merkwaardig."

We kennen de samenwerking vooral als een manier om samen tot een visie te komen en deze goed over de Bühne te brengen. Begin 2020 leidde dit onder meer tot een visiepaper met een oproep aan de politiek van morgen. Wat bereik je daar concreet mee?

"Dat we op heel relevante thema's – variërend van de inclusieve stad en duurzaamheid tot het verhogen van de woningproductie – eenheid van visie hebben en daarmee goed aan tafel komen bij de politiek. Die eenheid van visie maakt ook dat de politiek – en andere partijen – eerder bereid zijn om hun bijdrage te leveren. Je laat dan immers zien dat je er goed over hebt nagedacht en dat wekt vertrouwen. Maar belangrijker is natuurlijk het tastbare resultaat van die gezamenlijkheid. Op sommige thema's is dat al heel duidelijk zichtbaar – zoals de inclusieve stad – en op andere thema's – zoals het verhogen van de woningbouwproductie – zien we nu de eerste resultaten komen. Onze samenwerking



De samenwerking is hechter geworden, we leren veel van elkaar en zoeken elkaar actief op.

behelst overigens nadrukkelijk meer dan alleen maar gezamenlijke visievorming en politieke agendering: met name de laatste jaren is er sprake van veel intervisie tussen de wooncorporaties. De samenwerking is hechter geworden, we leren veel van elkaar en zoeken elkaar actief op."



Ze vertellen niet alleen over hun successen, maar ook over zaken waarmee ze worstelen of waarover ze twijfelen.

Ontstaat die hechtere samenwerking organisch of zit er een duidelijk plan achter?

“Zeven jaar geleden werd ik voorzitter van het bestuur en traden er tegelijkertijd flink wat nieuwe bestuurders toe. Een heel divers gezelschap, van binnen en buiten de sector. Als ik erop terugkijk denk ik dat dat een belangrijke rol heeft gespeeld in de versterking van de samenwerking. Nieuwe bestuurders kennen de routines uit het verleden niet. Wat ik ook merkte is dat mensen zich best kwetsbaar durven op te stellen. Ze vertellen niet alleen over hun successen, maar ook over zaken waarmee ze worstelen of waarover ze twijfelen. Al met al ontstond daarmee de juiste groepsdynamiek voor hechtere samenwerking.”

Hoe is de samenwerking georganiseerd?

“We kennen drie lagen. De eerste laag is het bestuurlijk niveau. We treffen elkaar elke zes weken. Die bijeenkomsten zijn vaak rond een thema georganiseerd. We nodigen voor dat thema een externe deskundige uit en eten samen. Op dat niveau gaat het vooral om gezamenlijke visieontwikkeling. De tweede laag betreft bestuurlijke werkgroepen die onder leiding van een van de bestuurders exploreren waar corporaties van elkaar kunnen leren en/of door samenwerking betere resultaten kunnen boeken op thema's als verduurzaming of bouwkostenontwikkeling. Dat is naar zijn aard wat concreter dan de gesprekken op bestuurlijk niveau. De derde laag betreft de kennisnetwerken. Dat laten we min of meer spontaan ontstaan, zonder dat we het in ons jaarprogramma opnemen. We initiëren en faciliteren het wel, maar sturen het niet actief aan. In die kennisnetwerken is ruimte voor cocreatie met externe partners, net zoals dat in het bedrijfsleven steeds gebruikelijker wordt.”

Hoe kijk je naar samenwerking in de sector? Weten woningcorporaties elkaar voldoende te vinden?

“Ik heb geen overall beeld daarvan. Maar ik zie wel de nodige mooie initiatieven ontstaan waarin mensen elkaar weten te vinden. Het succes staat of valt met het vertrouwen tussen die mensen. Ik geloof niet zo in formele of van bovenaf opgelegde samenwerkingen waarin alles is dichtgeorganiseerd. Dan wordt zo'n samenwerking een instituut op zichzelf.”

Geen dikke contracten maar elkaar diep in de ogen kijken dus?

“In zekere zin wel. Maar je kunt niet simpelweg aan wat knoppen draaien om dat vertrouwen te versterken. Vanuit mijn ervaring in De Vernieuwde Stad heb ik heel duidelijk geleerd dat het gaat om de juiste groepsdynamiek. Een dynamiek waarin er goed persoonlijk contact is. Een dynamiek waarin mensen weten hoe lang ze aan het woord kunnen zijn. Een dynamiek waarin ruimte voor twijfel is. En een dynamiek waarin de nodige diversiteit aanwezig is.”

Welke samenwerkingsvormen zien we in de praktijk?

Corporaties werken op veel verschillende manieren samen, zo blijkt ook uit de casuïstiek in deze publicatie. Samenwerking kan onderverdeeld worden in drie aspecten, namelijk: het niveau van samenwerken, de functie van de samenwerking en de gekozen organisatievorm (zie figuur 2).

Niveau

Met het niveau van samenwerken bedoelen we de geografische schaal waarop wordt samengewerkt: lokaal, regionaal of landelijk.

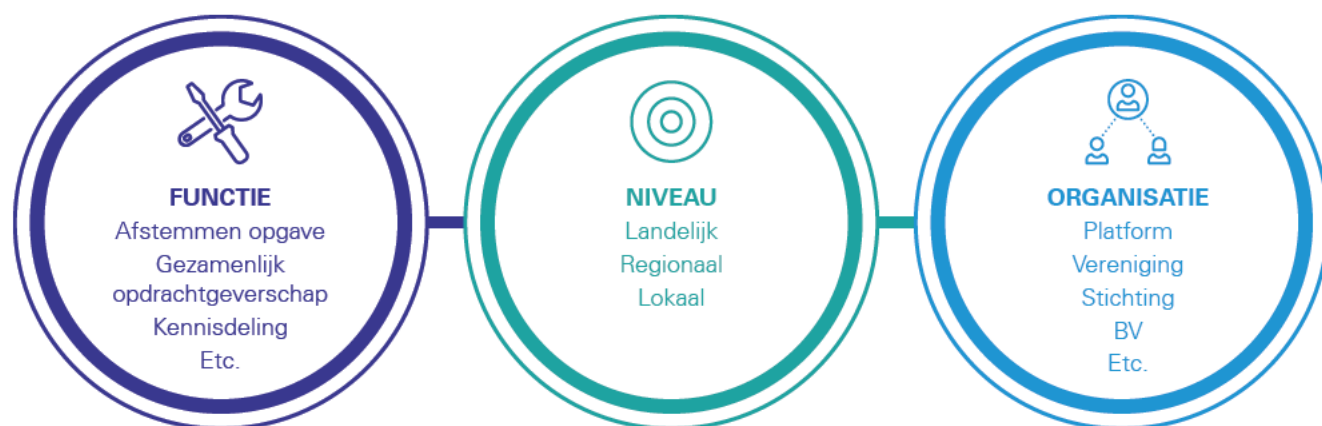
Op landelijk niveau werken corporaties zichtbaar en intensief samen, met brancheorganisatie Aedes als het bekendste voorbeeld. Andere voorbeelden zijn het MKW Platform dat de belangen behartigt van corporaties met een beperkte schaal en De Vernieuwde Stad, een samenwerking van corporaties in stedelijk gebied. Ook zijn er vele kennis- en netwerkgroepen van bestuurders die over de regiogrenzen heen reiken.

Op regionaal niveau zijn er behoorlijk wat samenwerkingsverbanden tussen corporaties. Deze bestaan vaak al langere tijd en zijn in bijna alle gevallen van kleinere schaal dan de wettelijke woningmarktregio's. Naar verwachting zal de schaal van de woningmarktregio's aan belang winnen en daarmee meer de standaard worden voor samenwerking in de regio. De casus platform samenwerkende corporaties Metropool Regio Eindhoven in deze publicatie is een mooi voorbeeld van regionale opschaling tot de woningmarktregio. Ook het appel vanuit Den Haag om op woningmarktniveau de opgaven en middelen zo optimaal mogelijk te verdelen speelt hier een rol.

Op lokaal niveau zijn nabijheid in termen van fysieke afstand en het hebben van afstemming met dezelfde stakeholders belangrijke drivers voor samenwerking.

FIGUUR 2

Aspecten van samenwerking woningcorporaties



Functie

Samenwerking tussen corporaties kent ten minste zes verschillende functies (zie figuur 3). Vaak zien we dat samenwerkingsverbanden deze functies combineren en dat met de jaren de samenwerking wordt uitgebreid met verschillende functies.

De functies die wij in de praktijk zien zijn:

- **Afstemmen van (regionale) opgaven en beleid:** denk aan de afstemming tussen corporaties en gemeenten over woonvisies en de regionale opgave. De vraag wie doet wat en hoeveel is daarbij van belang?
- **Gezamenlijk opdrachtgeverschap:** corporaties die gezamenlijk een opdrachtgevende rol vervullen en een contract aangaan met één of meerdere marktpartijen voor de uitvoering en/of ondersteuning van een deel van hun taak; bijvoorbeeld de automatisering van de gezamenlijke woonruimteverdeling of het bundelen van de verduurzamingsopgave en de bijbehorende uitvraag richting ontwikkelaars en bouwers.
- **Gezamenlijke bedrijfsfunctie(s) (uitvoerend en/of ondersteunend):** corporaties die gezamenlijk invulling geven aan vastgoedbeheer met een gedeelde onderhoudsdienst of corporaties die experts delen, zoals een internal auditor of een controller.
- **Financiële steun:** bijvoorbeeld een corporatie die wil investeren in een project van een andere corporatie buiten het eigen werkgebied of corporaties die een fonds oprichten waaruit investeringen gedaan kunnen worden.
- **Belangenbehartiging:** lobby voor corporaties met vergelijkbare kenmerken of vraagstukken, zoals de belangen van de middelgrote en kleine corporaties,

of corporaties die actief zijn in het stedelijk gebied of corporaties die voor een specifieke doelgroep werken (bv. ouderen, studenten).

- **Kennisdeling:** gezamenlijk opleidingsprogramma met stages voor medewerkers of bestuurders die kennis uitwisselen op verschillende thema's

Organisatievorm

De organisatievorm is afhankelijk van de beoogde functie van de samenwerking en de zekerheden die men wil inbouwen. Aan de ene kant van het spectrum staat een losse organisatievorm met weinig vastgelegde afspraken, zoals samenwerkingsverbanden waarbij met gesloten beurzen wordt gewerkt om waar mogelijk fiscale verrekeningen te voorkomen en waarbij alleen de visie en beoogde functie van de samenwerking op papier staan.

Aan de andere kant staan de meer formele vormen, zoals een eigen vereniging voor de regionale samenwerking met leden en een bestuur. Dergelijke vormen kunnen wenselijk zijn om risico's af te dekken bij gezamenlijk opdrachtgeverschap of gezamenlijk uitvoering te geven aan de kerntaak. Vaak kiezen corporaties voor een stichting of gezamenlijke BV vanwaaruit een contract wordt aangegaan met de samenwerkingspartner.

Belangrijke les uit de casuïstiek is dat de zoektocht naar de juiste organisatievorm start bij het doel van de samenwerking en dat samenwerking in veel gevallen gebaat is bij een informelere samenwerkingsvorm. Door terughoudend te zijn met het formaliseren van de samenwerking wordt het risico beperkt dat de organisatievorm meer aandacht krijgt dan het doel van de samenwerking.

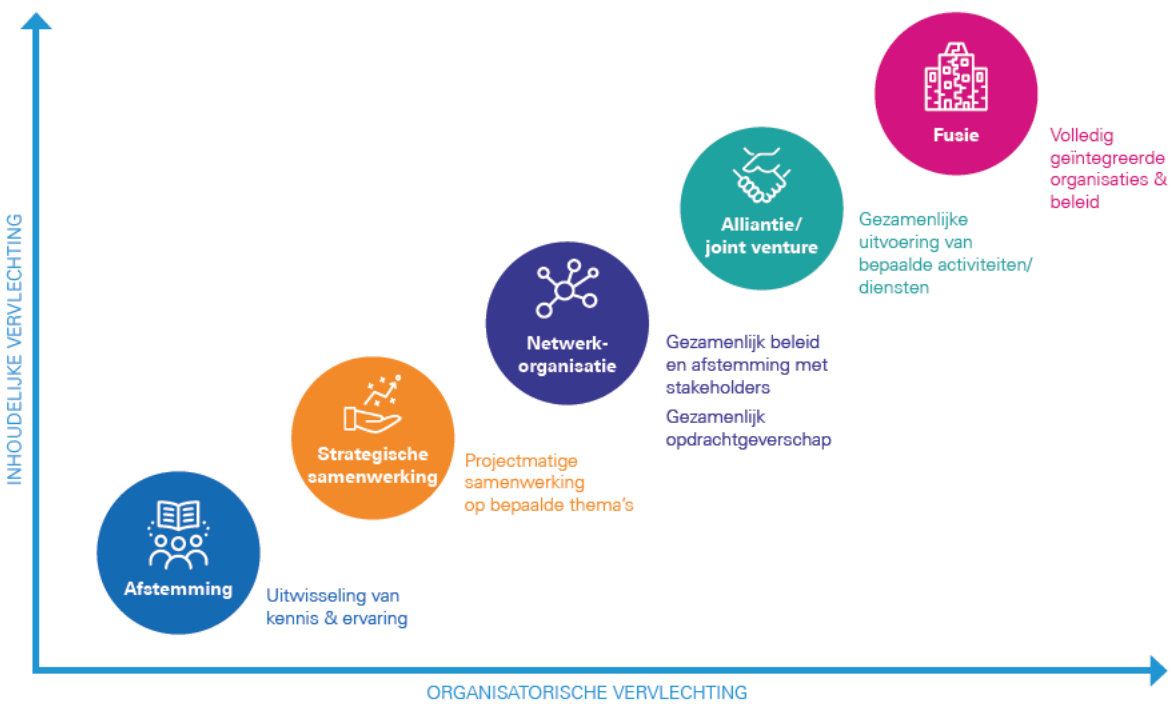
FIGUUR 3

Zes functies van samenwerken



Wanneer twee corporatiebestuurders zich afvragen welke vorm van samenwerking voor hen de meest passende is helpt het vaak om de meerwaarde van verschillende samenwerkingsvormen op een rij te zetten en te wegen. Daarbij is de gewenste mate van beleidsmatige en organisatorische vervlechting een belangrijke onderzoeksvraag. Figuur 4 geeft de lijn weer van mate van vervlechting met enkele verschijningsvormen van samenwerking (niet uitputtend).

FIGUUR 4
Samenwerking: van beperkte tot verregaande vervlechting



CASUS

Zuid West Samen

"Af en toe op de biechtstoel"



Peter Bevers is bestuurder bij Beveland Wonen en werkt binnen de regio West-Brabant en Zeeland nauw samen met 11 woningcorporaties. Wat ooit begon als een periodiek overleg tussen directeuren kreeg in de jaren erna steeds meer daadkracht en blijft smaken naar meer.

Julie werken in de regio al geruime tijd samen, vooral op het aspect van bedrijfsvoering. Wat is de aanleiding geweest voor deze samenwerking?

"Destijds hadden we de zogeheten directeurenkring waarin vooral veel ervaringen werden gedeeld. Prima vanuit sociaal oogpunt. Erg nuttig om wat van elkaar op te steken. Maar toch hadden we in 2011 ook het gevoel dat er meer mogelijk moest zijn. We hebben elkaar daar toen op uitgedaagd en kwamen er al snel achter dat er redelijk eenvoudig laaghangend fruit valt te oogsten. Door samen te werken konden we bijvoorbeeld op inkoop structureel 1 miljoen euro per jaar besparen, bijvoorbeeld op contracten voor onderhoud van cv-installaties en de aanleg van zonnepanelen. Gaandeweg is die samenwerking geïntensiveerd. Inmiddels beheren we ook gezamenlijk een woonruimteverdelingssysteem, hebben we een platform voor HRM en werkt een aantal van ons met dezelfde processen en systemen."

Wat beschouw je als belangrijke succesfactor in deze samenwerking?

"Dat we het simpel houden en de samenwerking niet dichttimmeren in uitgebreide formele contracten. Sterker nog, we hebben niet eens een samenwerkingsovereenkomst. Het uitgangspunt in de samenwerking is dat je het niet op schrift stelt tenzij het echt moet. We werken dus echt op basis van goed onderling vertrouwen. Maar dat vergt ook dat je de balans tussen brengen en halen goed in de gaten houdt. Vertrouwen komt immers niet zonder verantwoordelijkheid. Je moet elkaar scherp houden. Maar als je dat goed in de vingers hebt is er opeens heel veel mogelijk, ook al omdat je elkaar goed kunt aanvullen qua kennis en ervaring. Ik droom bijvoorbeeld niet van ICT en dan vind ik het prettig dat iemand anders daar de leidende rol in kan nemen. Op een ander thema is dat weer precies andersom."

Over ICT gesproken: jullie zijn daar vrij ver in gegaan door voor 4 corporaties hetzelfde primaire systeem te implementeren. Wat is daarvan concreet het voordeel?

"Een systeem implementeren is veel meer dan techniek. Het gaat ook – of misschien wel vooral – om het aanpassen van werkwijzen en procedures. Om de vruchten te plukken van een gezamenlijk systeem moet je dus ook uniformering in de manier van werken aanbrengen. Voor onze klanten betekent dat dat ze overal op dezelfde wijze worden benaderd. Maar ook intern heeft dat grote voordelen. Als het vanwege ziekte of andere redenen nodig is om medewerkers onderling uit te wisselen, dan gaat dat naadloos want iedereen weet hoe het werkt. En dat scheelt ook weer kosten omdat je minder gebruik hoeft te maken van dure externe inhuur."



Zo'n uniformering zal toch hier en daar ook wel weerstand oproepen?

"We verplichten niemand ergens toe. Ten eerste mogen alle corporaties op hun eigen tempo mee in de samenwerking. Wat betreft de ICT besloten aanvankelijk 4 corporaties mee te doen en 2 andere sluiten binnenkort ook aan. Ten tweede kun je ook in de uitwerking zelf op bepaalde zaken afwijken van wat de rest doet. The devil is in the detail bij dit soort projecten. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat onderhoudsprocessen er bij een corporatie echt anders uitzien en dat dat vraagt om uitzonderingen in de configuratie van je systeem. Dat kan. Maar als je daarvoor kiest, dan moet je wel op de biechtstoel."

De biechtstoel?

"In overdrachtelijke zin. We hebben met elkaar afgesproken dat je in elk geval open naar elkaar toe bent wanneer je wilt afwijken. En dat je dus aan je collega's uitlegt waarom je dat, met goede redenen, wilt doen. En om 'absolutie' vraagt."

De samenwerking grijpt in op vrijwel alle onderdelen van de bedrijfsvoering. Daarmee is samenwerking ook niet alleen een zaak voor bestuurders maar voor iedereen. Hoe zorg je daarvoor?

"Als bestuurders kunnen we vooral uitstralen dat we de gezamenlijkheid belangrijk vinden. Dat is de basis om het vlieg wiel op gang te brengen. Maar we betrekken ook managers vanuit de organisatie zelf bij de projecten, ook omdat zij veel kennis hebben die nodig is om de samenwerking vorm te geven. Je ziet dan ook als effect dat mensen uit de organisatie elkaar echt gaan helpen. Het is verder ook zaak om die gezamenlijkheid bij de commissarissen te laten zien: elk kwartaal organiseren we een bijeenkomst voor alle commissarissen."

Een gewetensvraag. Als je toch al zo intensief samenwerkt, waarom zou je dan niet simpelweg fuseren?

"Dat zou de verkeerde aanleiding zijn voor een fusie. Het feit dat je op elkaar lijkt wil nog niet zeggen dat je moet fuseren. Pas als er duidelijke aansluiting is tussen de opgaves, de werkgebieden en organisaties kun je daarover gaan nadenken."

Tot slot. Jullie zijn gestart vanuit bedrijfsvoering met deze samenwerking. Veel andere corporaties beginnen juist vanuit het samenwerken aan een regionale opgave. Zien jullie daar ook nog mogelijkheden?

"Zeker. We schuiven nu op in die richting. Vanmorgen hadden we nog een ontmoeting op het provinciehuis daarover. We zijn nog niet concreet bezig met collegiale ondersteuning maar zijn wel afspraken aan het maken over hoe we kunnen zorgen dat we allemaal dezelfde data gebruiken over onze opgaves. Zodat we in elk geval een discussie kunnen voeren zonder dat we het eerst eens moeten worden over de feiten."



Het feit dat je op
elkaar lijkt wil nog
niet zeggen dat je
moet fuseren.

CASUS SWEMP

“Gezamenlijke ontwikkeling IT smaakt naar meer”

Binnen SWEMP trekken de woningcorporaties Staedion, Woonbron, Eigenhaard, Mitros en Portaal samen op bij het werken aan hun applicatielandschap. Dat leidt ook tot harmonisatie van processen en in de nabije toekomst wellicht tot het centraliseren van activiteiten. Wij spraken met het bestuur van SWEMP.

Zes jaar geleden sloegen vijf woningcorporaties de handen ineen voor een samenwerking die gaandeweg steeds intensiever werd. Inmiddels is er met name op het vlak van IT-systemen veel bereikt. Kunnen jullie kort schetsen hoe dat historisch is gegaan?

“Grofweg zijn er drie paden waarlangs je een samenwerking aan kunt gaan. Strategy-driven: dan komt samenwerking voort uit een duidelijke strategische keuze. Event-driven: dan gebeurt er iets dat prikkelt tot samenwerking. En problem-driven: dan sta je samen voor hetzelfde probleem en wil je dat probleem samen oplossen. In ons geval was duidelijk sprake van het laatste. De vijf corporaties hadden stuk voor stuk moeite om de IT op niveau te krijgen en te houden en waren ontevreden over de samenwerking met Cegeka, de leverancier van ons kernsysteem. En dus besloten de bestuurders samen een vuist te maken. We wisten direct dat er meer nodig was dan een paar bestuurders die over dat

probleem vergaderen en kozen er dan ook voor om een secretaris aan te stellen en in te huren om zodoende ook meer daadkracht te ontwikkelen. En we waren in de analyse van het probleem ook heel eerlijk en stelden vast dat er twee kanten aan het probleem zaten.

Enerzijds hadden we te maken met een IT-partner die onvoldoende leverde. Maar anderzijds staken we ook de hand in eigen boezem en stelden we vast dat we als opdrachtgever ook onvoldoende professioneel waren. Als individuele corporatie ben je eigenlijk te klein om dat opdrachtgeverschap professioneel vorm te geven want daar is echt stevige expertise voor nodig.”

Inmiddels zijn er veel stappen gezet, zo is onder meer te zien op de website van SWEMP. Zijn jullie tevreden?

“We hebben ons IT-landschap sterk zien verbeteren. We hebben ook de governance rondom IT geprofessionaliseerd. We hebben helderdere contractafspraken met Cegeka. We hebben minder



En dus besloten de bestuurders samen een vuist te maken.



En nog een ander belangrijk punt is dat we met elkaar hebben afgesproken dat we alles graag delen met iedereen.

wildgroei in systemen en meer standaardisatie. Maar we zitten nog niet op het niveau waarop we moeten zitten, zeker niet in een tijd waarin IT zich permanent ontwikkelt en waarin de digitale transformatie vraagt om wendbaarheid en snelheid. We hebben hoge verwachtingen ten aanzien van IT en we zien dat er nog de nodige stappen gezet moeten worden.”

Is dat oplosbaar?

“Er zijn meerdere scenario’s voor de toekomst. Het zou kunnen zijn dat grote partijen als Microsoft meer direct oplossingen gaan leveren voor de specifieke wensen van woningcorporaties. Het zou ook kunnen dat nieuwe toetreders in deze markt stappen. Als meer corporaties hun opdrachtgeverschap professionaliseren zou dat ook een prikkel kunnen zijn voor hen. Het wordt dan immers voor een IT-leverancier een aantrekkelijkere markt.”

Terug naar de samenwerking zelf. Welke afspraken maakten jullie bij de start en hoe ontwikkelde dat zich daarna?

“In eerste instantie was de afspraak dat als we wat samen wilden ontwikkelen – bijvoorbeeld aanvullende applicaties op het primaire systeem – dat we dan alle vijf moesten meedoen. Daarmee bepaalde de zwakste schakel het tempo. In een latere fase hebben we besloten dat te veranderen. Nu is de stelregel dat we nieuwe plannen kunnen uitwerken met een *coalition of the willing*. Concreet betekent dat dat er tempoverschillen kunnen ontstaan. Maar het betekent vooral ook dat we meer vaart kunnen maken.

Ook op een ander punt is er ontwikkeling. We begonnen als virtuele organisatie en kregen gaandeweg meer kenmerken van een echte organisatie. We professionaliseren en dat betekent ook dat we een kernteam met mensen voor SWEMP hebben. In eerste

instantie was dat inhuur. Nu staat het team op de payroll van de aangesloten corporaties.

En nog een ander belangrijk punt is dat we met elkaar hebben afgesproken dat we alles graag delen met iedereen. Een mooi voorbeeld is de Datarotonde, een concept om eenvoudiger koppelingen te maken tussen systemen binnen en buiten de organisatie: daar maken ook andere corporaties inmiddels gebruik van.”

Is het denkbaar dat SWEMP straks complete processen overneemt van de deelnemende corporaties nu er veel harmonisatie heeft plaatsgevonden?

“Het is zeker denkbaar dat SWEMP zich ontwikkelt tot een shared services center. Eigenlijk is dat een logische stap, want het is natuurlijk evident dat veel processen van corporaties in de basis nauwelijks verschillen. Neem bijvoorbeeld het incassoproces: dat zou je prima als een gezamenlijke dienst kunnen neerzetten. Corporaties zijn bovendien geen concurrenten van elkaar, dus ik zou niet weten waarom we dat niet zouden kunnen gaan doen. Daarmee komen we steeds meer op het concept van de regiecorporatie waarbij je heel kritisch bent over wat je echt zelf doet en wat je een ander of centraal laat doen.”

Hebben jullie tot slot nog een algemeen advies over samenwerking in de corporatiesector?

“Maak het niet te complex door het aantal samenwerkingspartners telkens te vergroten. Toen deze vijf corporaties de krachten bundelden klopten enkele andere corporaties aan. We hebben daar toen welbewust terughoudend op gereageerd omdat zo’n samenwerking ook veel bestuurlijk commitment vraagt. In kleiner verband is dat veel gemakkelijker te doen. Wel delen we zo veel mogelijk kennis met geïnteresseerde corporaties.”

Wat maakt samenwerking succesvol?

Natuurlijk is er niet één succesrecept voor samenwerking. Maar er zijn wel belangrijke lessen te trekken uit samenwerking in de praktijk, zo blijkt uit gesprekken met ervaringsdeskundigen (die in deze publicatie zijn opgenomen) en onderzoek in de literatuur. Wij zien ten minste de volgende vijf lessen.

01 Maak het flexibel

We leven in een VUCA-wereld, een afkorting die staat voor Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous. Een klassieke hiërarchische organisatie mist de snelheid en flexibiliteit om succes te boeken in zo'n wereld. Ook voor woningcorporaties geldt dat ze zich moeten transformeren in netwerkachtige structuren en flexibiliteit moeten laten zien in hoe ze met partners samenwerken.

Maatschappelijke verhoudingen, politieke wensen en technologische mogelijkheden hebben één ding gemeen. Ze ontwikkelen zich voortdurend. Dat betekent ook dat woningcorporaties voortdurend voor nieuwe uitdagingen komen te staan. Het oplossen van deze problemen vraagt om voortdurend exploreren en gaandeweg ontdekken wat wel werkt - en wat niet.

Dat stelt andere eisen aan de organisatie: deze moet continuïteit kunnen bieden en vraagstukken in meerjarenperspectief zien en tegelijkertijd ook kunnen inspelen op snelle verandering. Een van de belangrijkste zaken is dat er een andere vorm van organiseren nodig is. De hiërarchische structuren moeten worden aangepast naar flexibele netwerkorganisaties. Alleen dan ontstaat er voldoende snelheid, flexibiliteit en daadkracht om te overleven.

We zien dat in de praktijk van veel woningcorporaties ook gebeuren. In succesvolle samenwerkingsverbanden

ontstaat veel flexibiliteit, onder meer doordat wordt ingezet op 'coalitions of the willing'. In deze coalities kunnen deelnemende partijen zonder al te formele structuren er verschillende tempo's op nahouden in de samenwerking. Ze zijn dan bijvoorbeeld niet verplicht mee te doen in bepaalde projecten als ze daar (nog) niet klaar voor zijn. Die flexibiliteit in de samenwerking geeft andere partijen de vrijheid om op hoog tempo door te gaan bij het verkennen van nieuwe mogelijkheden. Hiermee wordt voorkomen dat de 'zwakste schakel' de rem zet op het tempo.

Meer algemeen – dus in breder verband dan samenwerkende woningcorporaties – zien we dat klassieke organisatievormen op de schop gaan: organisaties kiezen voor zelfsturende teams, holacratie, squads, agile werken of een combinatie daarvan. In zulke netwerkachtige structuren werken experts in wisselende samenstellingen – en van buiten en binnen de organisatie – aan een complexe en veranderlijke opgave.



In deze coalities kunnen deelnemende partijen zonder al te formele structuren er verschillende tempo's op nahouden in de samenwerking.

02 Focus op het gezamenlijk belang

Voor een succesvolle samenwerking is het cruciaal een aansprekende gezamenlijke ambitie te formuleren waarin alle samenwerkende partijen zich herkennen.

De bij punt 1 beschreven netwerken functioneren niet vanzelf goed. Een van de noodzakelijke voorwaarden is dat het hogere doel – en daarmee het gemeenschappelijk belang – voor iedereen haarscherp moet zijn. Dat blijkt vaak lastiger dan gedacht. Het is niet zo moeilijk om wat mooie uitgangspunten over de missie te formuleren. Maar het is wel een uitdaging om die ook echt goed scherp te krijgen en ervoor te zorgen dat mensen in de samenwerking er een houvast aan hebben bij het stellen van prioriteiten en het uitvoeren van gemaakte keuzes. Het is van belang een scherpe missie te definiëren, die aangeeft wat het belang van de samenwerking is. Dat vraagt om goed overleg tussen de partijen. Daarbij gaat het eerst over het wat, dan over het hoe. Zodat duidelijk is dat het niet gaat om 'samenwerken om het samenwerken', maar dat er een duidelijk doel is.

Wie wil dat mensen op de juiste manier in beweging komen moet dus een kraakhelder verhaal hebben over het waarom daarvan, de 'purpose'. Dat is in de praktijk nog best lastig. In de militaire wereld wordt daartoe het concept van de 'commander's intent' gebruikt. Deze intent – het hogere doel achter een bevel – staat letterlijk op elk bevel weergegeven. De (historische) achtergrond hiervan is dat iedereen in het veld moet weten welke militaire intenties er zijn als hij/zij bijvoorbeeld afgesneden van zijn meerdere(n) voor concrete opdrachten. In de chaos en complexiteit van de operatie in het veld kan een militair dan naar eigen inzicht keuzes maken die bijdragen aan de intentie van het bevel.

Ook buiten de militaire wereld is dat nodig, zeker als het gaat om samenwerking met andere partijen. Het verhaal achter die samenwerking moet duidelijk zijn als je mensen in beweging wilt krijgen. Communicatie daarover wordt vaak onderbelicht. Inspirerende verhalen over het doel of een sterke case over wat er in het veld gebeurt hebben een veel sterker effect dan een doortimmerd beleidsplan.

Bovendien gaat het erom dat partijen zich ook echt committeren aan dat gemeenschappelijk belang. Een belofte om dat te doen is eenvoudig, de daad bij het woord voegen is dat minder. De mens overschat vaak zijn vermogen om boven de eigen (financiële en emotionele) belangen uit te stijgen. Daarom is het van belang dat we onszelf ertoe dwingen om beslissingen te nemen waarbij we onze eigen belangen overstijgen. Meer bewustzijn over deze menselijke onvolkomenheden helpt misschien een beetje om er beter mee om te gaan. Een coalition of the willing alleen is echter niet genoeg, ook een structuur waarin financiële afspraken prikkelen tot samenwerking is nodig. Dit speelt met name in situaties waar veel op het spel staat en waar duidelijk sprake is van tegengestelde belangen, bijvoorbeeld bij gezamenlijke gebiedsontwikkeling.



03 Maak het persoonlijk

Samenwerking vraagt om heldere afspraken. Maar alleen het vastleggen van die afspraken in overeenkomsten en contracten is geen garantie voor succes. Het gaat vooral om onderling vertrouwen en daartoe is persoonlijk commitment en aandacht nodig.

Ook al leven we in een wereld vol contracten en overeenkomsten, zonder vertrouwen zou de hele maatschappij tot stilstand komen. En zonder vertrouwen kan er ook geen succesvolle samenwerking tot stand komen. Vertrouwen lijkt een wat ongrijpbaar fenomeen. Je kunt het eigenlijk niet benoemen, want zodra je dat doet lijkt er al wat mis te zijn met vertrouwen.

Vertrouwen is dan ook vooral een kwestie van doen. En 'doen' betekent in dit geval inzetten op persoonlijk contact. Vertrouwen kan immers alleen maar groeien wanneer mensen elkaar kennen of in elk geval de bereidheid hebben om elkaar te leren kennen. Het gaat om echte aandacht en interesse. Dat werkt in contact met klanten, het werkt in teams en op afdelingen en het werkt ook in samenwerkingsverbanden. Als je inzet op een diep persoonlijk contact hoort daar ook bij dat de hete aardappels op tafel gelegd kunnen worden zonder dat het vertrouwen wordt beschadigd.

De praktijk is helaas nogal eens anders. Partijen houden de kaarten voor de borst, kiezen voor zichzelf en schuiven de schuld graag in de schoenen van een ander. Dergelijke aangeleerde verdedigingsmechanismen werken niet en beperken het potentieel van de samenwerking. Pas als mensen zich durven openstellen voor anderen kan dat verbeteren.

De gesprekken ten behoeve van deze publicatie bevestigen de kracht van persoonlijk contact. Geïnterviewden geven aan dat er in samenwerkingsverbanden niet alleen ruimte moet zijn voor succesverhalen maar ook voor kwetsbaarheid; dat het loont om te investeren in sociale activiteiten omdat dat er ook voor zorgt dat je elkaar kunt aanspreken als dat nodig is; dat een diverse afkomst bijdraagt aan de goede discussies; en dat samen opleidingen of trainingen volgen ook een uitstekend instrument is.

Dat alles draagt bij aan goed persoonlijk contact en daarmee aan vertrouwen.

Mede vanwege het belang van persoonlijk contact is het commitment van bestuurders in een samenwerkingsrelatie essentieel. Onderlinge meetings zijn essentiële momenten om het vertrouwen te vergroten en daarmee ook te voorkomen dat de formele werkelijkheid van contracten gaat domineren. In de praktijk geven veel bestuurders mede daarom aan dat het *not done* is om voor belangrijke samenwerkingen een vervanger te sturen.

04 Houd het simpel

De praktijk laat zien dat 'light organiseren' het beste werkt. Met een paar eenvoudige uitgangspunten de samenwerking aangaan zonder complexe afspraken legt de basis voor succes.

Het begrip KISS, Keep it Simple, Stupid is al decennia lang een centraal uitgangspunt in marketing en reclame: wie geen eenvoudige boodschap de wereld in kan sturen, heeft domweg geen goed verhaal. Ook al omdat het menselijk brein zoekt naar simpele verhaallijnen en juist moeilijk kan omgaan met een complexe werkelijkheid.

Eenvoud is ook in samenwerkingsverbanden een belangrijke voorwaarde voor succes. In de gesprekken die wij voerden blijkt dat er vaak wordt gekozen voor een aantal simpele uitgangspunten, als basis om daarna stap voor stap te komen tot verdieping; ook is er de wens om het aantal deelnemers aan een samenwerking te beperken om het daarmee eenvoudig te houden; er is vaak sprake van een heel grove, maar duidelijke verdeling van taken; en er worden maar weinig formele afspraken vastgelegd.

Ook zien we in samenwerkingsverbanden dat die afspraken vaak gebaseerd zijn op principes en minder op gedetailleerde voorschriften. Die principiële benadering helpt om starheid te voorkomen. Van die principes kan dan worden afgeweken omdat omstandigheden dat vereisen. Vaak is er dan wel sprake van een onderlinge dialoog over het waarom daarvan: de spreekwoordelijke 'biechtstoel' doet zijn werk. Vertrouwen is een betere basis om tot resultaten te komen dan (een overkill aan) controle.

Daarmee vraagt het ook om een bepaald type leiderschap. Het is simpelweg niet mogelijk – en niet wenselijk – om op een zeepkist te gaan staan met de ultieme oplossing. Het gaat erom een inspirerend verhaal te vertellen over het doel, dat zo goed mogelijk te vertalen naar de organisatie en zelf het inspirerende voorbeeld te zijn. *Walk the talk*.

CASUS KR8/G13

“Met één stem praten over lastige thema's”



Aardbevingen, krimpregio's en ook een stad die uit zijn voegen barst. De provincie Groningen biedt woningcorporaties op zijn zachtst gezegd een uitdagende cocktail van vraagstukken. Juist daarom is samenwerking zo belangrijk, betogen Sije Holwerda en Hilde van Ree.

Binnen G13 werken alle corporaties van de provincie Groningen samen aan oplossingen voor een breed scala aan thema's. Daarnaast bestaat het samenwerkingsverband Kr8 waarin corporaties samen de specifieke aardbevingsproblematiek aanpakken. Corporatiebestuurders Holwerda en Van Ree zijn ten tijde van het interview voorzitter van respectievelijk van G13 en Kr8.

Het aardbevingsdossier maakt Groningen tot een bijzondere regio voor woningcorporaties. Hoe heeft dit de samenwerking beïnvloed?

“Woningcorporaties werkten in Groningen altijd al wel samen op bepaalde thema's. Toen de problematiek van de aardbevingen en de daarbij horende schade om de hoek kwam kijken ontstonden er echter heel nieuwe uitdagingen. De impact ervan is ongekend groot. Natuurlijk in de eerste plaats voor de bewoners en hun zorgen en onzekerheden. Maar ook vanuit bestuurlijk oogpunt komt er veel op je af. We waren op een gegeven moment behoorlijk murw gebeukt en concludeerden ook al gauw dat je juist op een thema als dit elkaar naadloos moet weten te vinden om de focus te kunnen houden. Dat is goed omdat je als individuele corporatie de kennis op bepaalde onderdelen mist. Tegen die achtergrond was het dan ook logisch om de samenwerking op het aardbevingsdossier beter in te richten.

Meer in algemene zin zorgt samenwerking dat je niet vatbaar bent voor politieke spelletjes en in alle rust één lijn kunt trekken. Onze gezamenlijke lijn is wat het aardbevingsdossier betreft volstrekt helder: volledige vergoeding van alle schade. Zo'n eenduidige lijn is nodig in het aardbevingsdossier, maar is ook erg nuttig op andere terreinen. Toen we in de COVID-19-crisis bijvoorbeeld bekend maakten dat er een huurverhoging werd doorgevoerd – een lastige boodschap – hebben we ook met elkaar afgesproken dat we daar op dezelfde wijze en met één woordvoerder over praten.



Meer in algemene zin zorgt samenwerking dat je niet vatbaar bent voor politieke spelletjes en in alle rust één lijn kunt trekken.



Daarom is het zaak om steeds weer het gezamenlijk belang te benadrukken. Verbinding maken tussen de stad en de ommelanden dus.



Recent hebben we een verklaring afgegeven dat we ons gezamenlijk verzetten tegen de verhuurderheffing, dan is dat maar duidelijk! Zo voorkom je dat er in de media uiteenlopende verhalen ontstaan.”

Wat levert de samenwerking in G13 concreet op?

“Het is meer dan een groep bestuurders die wat kennis uitwisselen. We pakken ook echt concreet samen projecten op. Een recent voorbeeld is dat we gezamenlijk een crisismanagementplan hebben ontwikkeld. We exploreren steeds meer terreinen, van wachtlijstproblematiek tot gezamenlijke inkoop en van betaalbaarheid tot maatschappelijke opvang. Wat minstens even belangrijk is: je ziet de solidariteit tussen corporaties in de regio met een totaal eigen dynamiek groeien, en dat is pure winst.”

Wat bedoel je precies met die eigen dynamiek?

“De stad Groningen heeft een problematiek zoals veel andere Nederlandse steden. Een gespannen woningmarkt met al jaren oplopende huizenprijzen. Een stevige duurzaamheidsdoelstelling. Een flinke taak op het vlak van nieuwbouw om aan de toenemende vraag te voldoen. Maar als je 20 kilometer buiten de stad komt is de opgave heel anders. Dan kom je in gebieden waar het meer gaat om leefbaarheid en goed omgaan met terugloop in aantal bewoners. Daar gaat het niet om groei van de voorraad, maar om verandering. Dergelijke verschillende dynamieken liggen in Groningen heel dicht bij elkaar. De provincie is ook anders dan bijvoorbeeld Friesland waar sprake is van ‘11 steden’. Wij hebben er eigenlijk maar één.”

Hoe kun je effectief omgaan met die dynamiek in een samenwerking?

“Het kan natuurlijk stevige dilemma’s opleveren. Wat voor de een een oplossing is, kan voor de ander juist

een probleem zijn. Daarom is het zaak om steeds weer het gezamenlijk belang te benadrukken. Verbinding maken tussen de stad en de ommelanden dus. Die solidariteit is er in brede zin steeds meer, maar ook specifiek ten aanzien van de aardbevingsproblematiek. De stad wordt daar wat minder door geraakt – al is de eerste scheur op de Grote Markt wel een feit – maar voelt zich wel solidair voor het welzijn van heel de provincie.”

Hoe richten jullie de samenwerking organisatorisch in?

“We zorgen dat er geen ruimte is voor vrijblijvendheid. Een clubje dat kennis deelt is mooi, maar kennis kun je overal vandaan halen. We zetten echt in op concrete werkafspraken. Een gezamenlijke secretaris houdt bestuurders bij de les door zowel in de G13 als Kr8 duidelijke actieplannen uit te werken en notulen te delen. En we verwachten dat de betrokken bestuurders ook zelf de handen uit de mouwen steken en projecten trekken met een werkgroep.”

Aan de slag met samenwerking

Elke woningcorporatie heeft een geheel eigen dynamiek en volwassenheidsniveaus ten aanzien van de organisatieontwikkeling, specialistische kennis, bedrijfsvoering en het IT-/applicatielandschap. Dat betekent ook dat er geen algemeen geldend 'succesrecept' is voor samenwerking.

Gezien de ontwikkelingen in de praktijk verwachten wij dat er de komende jaren steeds meer samenwerking zal ontstaan in de corporatiesector.

Wellicht leveren de lessen uit deze publicatie daaraan een goede bijdrage. Mocht u meer willen weten over samenwerking in de corporatiesector, neemt u dan gerust contact op met KPMG. Onze specialisten hebben kennis van en ervaring met samenwerking, zowel op inhoud als op proces.

Contact



Jan Joost Wobben

Director Public Sector / segmentleider woningcorporaties
wobben.janjoost@kpmg.nl
+31 6 55 83 56 91



Johan van Hoof

Partner Public Sector
vanhoof.johan@kpmg.nl
+31 6 53 30 91 11



© 2020 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Coöperatieve ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden.

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde organisatie. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situaties. De naam KPMG en het logo zijn geregistreerde merken van KPMG International.

