

Vorbij de trend

Niet zo lang geleden klaagden een aantal woningcorporaties in Amsterdam over het feit dat sociale huurwoningen in de hoofdstad nogal eens illegaal werden doorverhuurd. Of de gemeente daar niet meer actie op kon ondernemen? Het verwijt leek vooral geadresseerd aan asociale huurders die louter op eigen gewin uit zouden zijn.

Maar uit het signaal sprak ook iets anders. Met hun klacht lieten de woningcorporaties indirect ook weten dat ze geen idee hadden wie er precies in hun woningen woonden. Ze hadden in hun administratie namen en huurcontracten geregistreerd, maar eigenlijk kenden ze hun huurders niet. Ze hadden over het algemeen geen idee meer welk gezicht bij welke huurder hoorde. Met als gevolg dat als die gezichten veranderden niemand meer kon bepalen of er iets niet in de haak was.

Zo is het niet altijd geweest. Woningbouwverenigingen begonnen ruim een eeuw geleden als kleine verenigingen met onbezoldigde besturen en een organisatievorm waarin de huur wekelijks persoonlijk werd opgehaald. Het illegaal door- of onderverhuren was in die omstandigheden domweg ondenkbaar. Buren en verenigingsmedewerkers zouden het onmiddellijk door hebben gehad.

Die tijden zijn echter allang voorbij. De huren worden al meer dan een halve eeuw niet meer persoonlijk opgehaald. Woningbouwverenigingen zijn over het algemeen stichtingen geworden met een woningbezit dat in de duizenden tot – in grotere steden - tienduizenden woningen kan oplopen. Telde Nederland eind jaren vijftig nog zo'n twaalfhonderd woningcorporaties, anno 2017 zijn dat er nog maar zo'n 350, en elke jaar wordt dat aantal minder. Tegen die achtergrond is het niet vreemd dat de persoonlijke betrokkenheid en bekendheid van woningcorporatie met hun bewoners er niet op vooruit is gegaan. Dat geldt ook andersom: bewoners hebben nog maar weinig met hun sociale verhuurder.

Die trend lijkt onvermijdelijk. Groeien is immers de bedrijfsmatige *modus vivendi* van organisaties in de publieke sector. Hoe groter de organisatie, hoe welwillender de financiers zich tonen om over de brug te komen, hoe meer kennis de organisatie in zich kan verenigen, en hoe ambitieuzer de organisatie aan zijn ambities kan werken. Kortweg: hoe groter de massa, hoe groter het vermogen – precies volgens die logica hebben veel woningcorporaties elkaar de laatste jaren opgezocht en hun krachten gebundeld. Het motief is dat groter beter mogelijk maakt: betere dienstverlening, betere service, betere plannen. De impliciete boodschap is dat wie klein blijft zichzelf, de klanten en uiteindelijk de publieke zaak tekort doet.

Toch heeft de RKWBV Z - tegen deze trend in - ervoor gekozen klein te blijven. Zij meent dat 'een bescheiden organisatie zonder extra managementlagen zorgt voor direct klantcontact en daarmee voor directe betrokkenheid bij de huurder en zijn woonomgeving'. Dat hoeft volgens de woningcorporatie ook geen belemmering te zijn om actief te werken aan haar belangrijkste opgave: 'voorzien in betaalbare huisvesting voor de doelgroep in een prettige woonomgeving.'

Is dat zo? Of zijn ze op het bureau aan de Hortensialaan in Zeist in een vlaag van nostalgische romantiek een beetje wereldvreemd geworden en in de ban geraakt van de hippie-achtige *small is*

beautiful-ideologie van de jaren zestig en zeventig? Het antwoord op die vraag kan kort zijn: nee, ze zijn zeker niet gek geworden. Ze hebben op heldere en zakelijke gronden hun keuze gemaakt en in het nu voorliggende ondernemingsplan uitgewerkt. En hoewel resultaten uit het verleden natuurlijk geen garantie zijn voor de toekomst, weten zij zich daarin gesteund door de voortreffelijke beoordelingen die uit recente visitatierapporten spreken.

Daar komt bij dat de twijfel over de schaalvergrotingstrend groeiende is. Al de fusies en organisatorische bundelingen die sinds de jaren tachtig de publieke sector ingrijpend van karakter hebben veranderd, hebben immers niet altijd de voordelen gebracht die ze beloofden. En dat is dan eufemistisch uitgedrukt. Groot betekende nogal eens dat de nadruk meer en meer kwam te liggen op de controle van de interne organisatie, met daarbij horende expansie van managementlagen, bureaucratische processen en uitdijende verantwoordingsystemen. Daarmee groeide de kloof tussen de organisatiemedewerkers en de gebruikers/klanten van de organisatie, die eigenlijk steeds meer als cohorten onderling uitwisselbare consumenten werden bediend. Met als gevolg dat als deze zich niet naar behoren gedroegen, zoals dat in Amsterdam dus aan de orde was, dat vrijwel niemand daar eigenlijk nog zicht op had.

Precies om die reden zie je dat op steeds meer plaatsen in de publieke sector pogingen worden ondernomen om te ontsnappen aan de formule dat samengaan het logische eindstation is van samenwerken. Kleinere gemeenten in het noorden Noord-Holland delen bijvoorbeeld hun serviceapparaat zonder dat daar een bestuurlijke fusie voor nodig is. Het is ook goed mogelijk om expertise van elkaar te lenen of projecttaken te delegeren naar andere organisaties. Cruciaal in deze zoektocht naar productieve samenwerkingsvormen is dat organisaties in de publieke sector elkaar niet als concurrent op een markt beschouwen, maar als medestanders met een gezamenlijk maatschappelijk doel, waar ieder naar vermogen en naar beste kunnen zijn bijdrage aan levert.

Dat is wel een andere wind dan die de laatste decennia door de publieke sector in Nederland is getrokken. Het is een poging om te ontsnappen aan de dominante managementfixatie die er op uit was om steeds sterkere bedrijfsmatig aangestuurde organisaties op de kaart te zetten die er vooral op gericht zijn om hun positie in de markt van wonen, zorg, veiligheid, welzijn en/of onderwijs te vergroten. Dat is nu ook de weg die de RKWBV Z is ingeslagen om de toekomst de baas te worden. Zij levert niet in op haar volkshuisvestelijke ambities; ze wil van de organisatie een actieve *community-builder maken*; ze wil naar vermogen samenwerken met andere Zeister instanties; ze wil expertise in huren waar mogelijk en uitbesteden als daarom gevraagd wordt, maar ze wil vooral herkenbaar blijven voor en betrokken zijn op haar directe achterban: bewoners van de kleine duizend woningen die ze in beheer heeft.

De RKWBV Z wil, kortweg, eigenlijk vooral zichzelf blijven en doen waar ze altijd goed in is geweest. Niet als een vorm van tegendraadse eigenzinnigheid, maar als moderne erfgenaam van een rijk verleden. Het is ook een poging om een eigen organisatorisch antwoord te vinden op het wantrouwen tegen de bestuurlijke elite en bureaucratische instituties dat steeds nadrukkelijker in de samenleving opborrelt. Dat is een zorgelijke ontwikkeling waar geen enkele publieke institutie achteloos over kan doen. Om die reden kiest de RKWBV Z er bewust voor om de lijnen met bewoners kort te houden en haar werk zo dicht mogelijk bij de mensen waarvoor ze werkt te organiseren.

Toen ik voor het eerst van deze koers vernam moest ik denken aan de rector van een middelbare scholengemeenschap die ik lang geleden interviewde voor de krant. De middelbare school was zo ongeveer de populairste school van de stad, maar weigerde te groeien. Waarom, vroeg ik de rector. Die haalde zijn schouders op en zei: 'Een school moet zoveel leerlingen hebben dat de conciërge ze

allemaal van naam of gezicht kan thuisbrengen. Als hij dat niet meer kan, dan neigt de school naar onbestuurbaarheid en moeten organisatorische maatregelen treffen waar we eigenlijk niks voor voelen.'

Hij deed de uitspraak in 1989. De goede man ging een paar jaar later met pensioen en zijn opvolger volgde direct een andere koers. Inmiddels vertoeft de vier keer zo grote scholengemeenschap ergens onderaan in de prestatieranglijst van voortgezet onderwijs in de betreffende stad. Anno 2017 kunnen we derhalve vaststellen dat de rector intuïtief getuigde van een gezond inzicht, dat heden ten dage opnieuw aan een opmars begonnen lijkt. Onlangs verkondigde de korpschef van de nationale politie, Erik Akerboom, dat de centralisatie van de politie te ver doorgeschoten is, en dat het oude wijkpolitiebureau weer in ere hersteld moet worden. Laat dat nu precies de valkuil zijn die de RKWBV Z wenst te ontlopen.

Jos van der Lans is cultuurpsycholoog en publicist. Hij was één van de samenstellers en schrijvers van de Canon volkshuisvesting (zie: www.canonvolkshuisvesting.nl).

Klik [hier](#) voor de volledige tekst van het Ondernemingsplan.