

## Een mooi congres 2017, maar waar vind ik de passie terug? Een globale samenvatting

Een congres dient op zijn bedoelingen te worden beoordeeld. Dat waren er drie:

1. Hoe kunnen intern en extern toezicht elkaar versterken?
2. Hoe kan het toezicht op corporaties efficiënter?
3. Hoe kan de VTW beweging Toezicht met Passie hieraan bijdragen?

Het woord passie, het derde punt, heb ik de hele middag niet gehoord, maar ik denk met een globale samenvatting er wel op te kunnen uitkomen, als ik de eerste vraag inga. Dat gaat in drie stappen.

### Stap 1. Waar ging het congres over? Twee paradigma's

De belangrijkste opmerkingen en conclusies van de middag zijn, denk ik, goed samen te vatten in de volgende stellingen:

- Er bestaan - ook in de sociale woningbouwsector - t.a.v. beleid en toezicht twee paradigma's: A. command, control, compliance en B. consensus en co-responsibility. Paradigma A is verticaal, hiërarchisch en bij toezicht ligt de nadruk op compliance (naleving). Paradigma B werkt horizontaal met nadruk op goede interactie en het betrekken van stakeholders.
- In Nederland – maar ook andere landen - gaan we langzaam maar zeker over van paradigma A. naar paradigma B. Typering van maatschappelijke bewegingen als horizontalisering (Raad voor Openbaar Bestuur), Dienstbare Overheid (van Overheid naar Onderheid), Open Samenleving, Participatiemaatschappij geven dit aan. In feite is dit een soort van democratisering, waarbij de macht van het volk, de burger of de bedrijven niet volledig opgaat in een mandaat aan volksvertegenwoordiger, maar ook grondslag is voor eigen mondigheid en vormgeving van de eigen situatie en omgeving.

Een paradigma is een leidend frame of perspectief voor denken en handelen, zodat een verschillend frame een groot aantal andere kenmerken met zich meebrengt. De twee (ideaal)typen A. en B werken dan ook op allerlei kenmerken verschillend uit: sturing, zoals we in onderstaand schema tot uitdrukking brengen.

#### *Oud en nieuw paradigma voor beleid en toezicht*

naam, kernvisie	A. Compliance, controle, hiërarchie	B. Consensus, co-responsibility,
<b>Sturingselementen</b>		
Stelsel 1. Positionering	Centraal, centralistisch	Decentraal,
Relatie 1	Hiërarchisch, verticaal	Horizontaal, stakeholders
Sturing	Selectie vooraf, verantwoording achteraf	Stimulering, facilitering Eigen verantwoordelijkheid
Normering	Normen, regels, directieven	Principes, waarden, voorstellen
Focus	Risicomijdend, checklist	Kansbenutting, open, van buiten a
Soort toezicht	Nalevingstoezicht, risicotoezicht	Kwaliteitstoezicht, stelseltoezicht
Incentive, motivatie	Sanctie	Verbinding
Hoofdprincipe	Legaliteit, rechtmatigheid	Legitimiteit, belangen
Governance type	Representatie democratie	Participatie democratie
<b>Cultuur-interactie-elementen</b>		
Key concepts	Normen, feiten, toetsen, financieel, afrekenen	Prioriteiten, belangen, stimuleren, bereiken
Houding 1	Wantrouwen, afstand	Vertrouwen, nabijheid
Interactie	Delegatie	Coöperatie
Cultuur 1	Rijtjes, checklist, protocol, vast sjabloon, volgend	Open actie, initiatief nemend, variëteit inbouwend, innovatief,
Cultuur 2	kritisch, confronterend, competitief, problemen signalerend, escalierend	constructief, probleem oplossend, de-escalierend
Houding 2	Autoritair, gesloten, zenden,	Egalitair, open, vragen, leren

Deze paradigma's kunnen na of naast elkaar bestaan en in verschillende combinaties, maar het is verhelderend om ze als fundamenteel verschillende perspectieven tegenover elkaar te zetten.

### **Situatie bij woningcorporaties**

In feite staat en werkt de AW in het teken van het eerste paradigma A. (feitelijk) en willen woningcorporaties het liefst in en onder een regime werken dat geïnspireerd wordt door het tweede paradigma B. Meer specifiek kunnen we huidige situatie zo schetsen:

- De AW hanteert bij het toezicht op woningcorporaties het verticaal paradigma zowel op het bestuur als op het toezicht. Eigenlijk zoals de meeste departementen en nationale inspecties opereren. Tegelijk heb je de indruk dat de AW zich niet gelukkig voelt in haar eigen paradigma en ook niet denkt dat dit het meest effectief is.
- Het VTW-veld wil eigenlijk niet conform het command & control paradigma beoordeeld en behandeld worden, De RvC of RvT van woningcorporaties hanteren het liefst het nieuwe co-responsibility paradigma, zowel in de manier waarop toezicht op hen wordt uitgeoefend als de manier waarop ze zelf op de corporatie toezicht houden. Het is opmerkelijk dat alle lezingen in het Passie-project in het teken van het open stakeholders paradigma staan. Echter, het VTW-veld is in het verleden verdacht gemaakt en licht getraumatiseerd geraakt.
- Bewoners en gemeente opereren van nature ook liever in een overleg- en samenwerkings-situatie van paradigma B, zij het dat bewoners daar niet goed voor zijn toegerust.

Je hebt dus nu de merkwaardige figuur die voor veel verwarring zorgt, dat het oude hiërarchische paradigma (gehanteerd door het extern toezicht) het nieuwe horizontale paradigma (van het interne toezicht) omknelt; stuurt, beoordeelt, afrekent. Het nieuwe paradigma voelt zich beknedd, beknot, krijgt geen kans goed de vleugels uit te slaan. Zie hier de kern van het ongemak van de huidige situatie, zoals door meerdere sprekers op het congres uiteengezet.

### **Conclusies**

Na deze globale typering kort mijn samenvatting van de leidende vragen van het congres:

1. Hoe kunnen intern en extern toezicht elkaar versterken? Intern en extern toezicht verzwakken elkaar op dit moment eerder dan dat ze elkaar versterken. De keuze is niet extern of intern toezicht, maar een betere balans tussen type A. sturing en toezicht (command, control, compliance) en type B. (co-responsibility, communication, consensus) in de richting van meer B.
2. Hoe kan het toezicht op corporaties efficiënter? Gefundeerd vertrouwen en congruente sturingsparadigma's van interne en externe toezichthouders kunnen voor minder kosten en meer energie zorgen en daarmee voor betere resultaten. Efficiency in dienst van effectiviteit, zoals het hoort.
3. Hoe kan de VTW beweging Toezicht met Passie hieraan bijdragen? In het eerste paradigma (command, control, compliance) is er ook geen sprake van Toezicht met passie, *je kunt niet met Passie doen wat je gezegd wordt te doen*. In het tweede (consensus) wel; je kunt met een zekere passie verantwoordelijkheid nemen en deze in samenspraak met andere stakeholders vormgeven. De vier sprekers in het Passie programma hebben ook alle elementen van de tweede paradigma: vertrouwen, leren, stakeholders.

De weg voorwaarts voor de volkshuisvesting (Aedes, VTW, AW, Woonbond, gemeenten) lijkt dan ook duidelijk. Binnen het huidige stelsel verticaal paradigma A beperken tot het noodzakelijke en wenselijke minimum en horizontaal paradigma B zoveel mogelijk vorm geven. Dat levert al bijna een andere stelsel op, op zijn minst een meer constructieve geest. En dan zien we vanzelf wel of de opbloeiende praktijk van meer stakeholders samenwerking, communicatie en consensus het vertrouwen van samenleving en parlement terugverdient. Het intensiveren van deze beweging lijkt me de hoofzaak voor de tweede fase van het programma Toezicht met Passie.