



*Sjoerd Hooftman (1966) is bedrijfsjurist, volkshuisvester en wereldverbeteraar. Inmiddels 20 jaar werkzaam in de Nederlandse woningbouw. Als jurist en manager bij Vereniging Eigen Huis, als bestuurssecretaris bij zowel de brancheorganisaties Bouwend Nederland als Aedes, en momenteel als directeur-bestuurder van het Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH). KWH is een coöperatieve vereniging van circa 200 wooncorporaties met 1,2 miljoen sociale huurwoningen. De activiteiten van het kwaliteitscentrum zijn wooncorporaties inspireren in het werken aan de kwaliteit van het maatschappelijk ondernemerschap. Dit onder meer met onderzoek, auditing, benchmarking, benchlearning en themabijeenkomsten. Sjoerd Hooftman blogt regelmatig over actuele kwaliteitsvraagstukken via [www.kwh.nl](http://www.kwh.nl) en is te volgen via [twitter.com/KWHsjoerd](https://twitter.com/KWHsjoerd).*

betrokken, waardoor corporaties prestaties zijn gaan leveren die beter aansluiten bij de lokale opgaven. Toch zijn er op alle niveaus binnen corporaties in de afgelopen periode gaten gevallen. Corporaties hebben – met de wind in de rug - het kwaliteitsmanagement laten marginaliseren tot aan de zijlijn van de bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld: het managen van financiële en maatschappelijke risico's blijkt geen onderdeel van de (kwaliteits)strategie, maar wordt gezien als een ondersteunende functie die versnipperd is weggelegd in de organisatie. Het kwaliteitssysteem draagt maar weinig bij aan de risicobeheersing, terwijl dit in het huidige economische tijt wel mag worden verwacht, temeer omdat de huurders uiteindelijk de rekening betalen op het moment dat het mis gaat. Op afstand beschouwd, kan worden geconcludeerd dat de verantwoordelijkheid voor kwaliteit in de afgelopen jaren minder vaak bij de top van de corporatie heeft gelegen. Sterker nog: criticasters vinden dat bestuurders en commissarissen zich gemakkelijk laten verleiden tot onbezonnen, onbehoorlijk of onbesuisd gedrag. Niet voor niets wordt door de beroepsvereniging van de toezichhouders (VTW) voorgesteld om alle commissarissen van corporaties voortaan te onderwerpen aan een 'geschiktheidstoets'. Dit moet het kaf van het koren scheiden. Met als bijkomend voordeel dat daarmee van bovenaf ook meer focus komt op het professionaliseren, verzakelijking en kwaliteitsmanagement. Inmiddels is ook een snel groeiend aantal insiders het er over eens dat er een nieuw perspectief op kwaliteit dient te ontstaan. Door de crisis ontstaat er ruimte om het beter en slimmer te doen. Een kans die moet worden benut.

## CORPORATIES ONTDEKKEN NIEUWE LICENSE TO OPERATE

### Authentieke kwaliteit van wonen en leven

Gedreven door het onvervangbare ideaal van de volkshuisvesting, zijn 400 woningcorporaties met 25.000 medewerkers in staat om voor 2,4 miljoen huishoudens authentieke kwaliteit van wonen en leven te realiseren. Betaalbaar en toegankelijk voor iedereen. Corporaties zijn hiertoe in staat door een unieke positie die ze te danken hebben aan het hybride bestel waarin zij krachtig zijn geworden. Hoe borgen we nu dat corporaties ook voor de komende generatie authentieke kwaliteit van wonen en leven blijven genereren? Het is immers geen vanzelfsprekendheid. Ruim zeventien jaar na de bruteringsoperatie, waarbij de financiële sturing van corporaties door de overheid grotendeels is opgeheven, hebben corporaties een beschadigd imago en kalft het draagvlak voor hun bestaan zelfs af. Dat corporaties de goede dingen goed doen, was altijd een groot goed. Maar die vertrouwde basis erodeert. De Tweede Kamer start een parlementaire enquête naar het wel en wee van deze sector die al een eeuw lang een grote invloed heeft op onze maatschappij. Hoog tijd voor een nadere beschouwing.

### Marginalisering kwaliteitsmanagement

Buitenstaanders zijn het er over eens dat er binnen de woningcorporaties een nieuw perspectief op kwaliteit dient te ontstaan. Dit ondanks het feit dat er veel is bereikt. Corporaties zijn klantvriendelijke organisaties geworden. Sinds 1995 – het jaar waarin KWH (Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector) gestart is met klantmetingen - stijgt jaarlijks de klantwaardering. Momenteel scoren corporaties in de ogen van de klant gemiddeld een 8-. Ze nemen bovendien niet alleen de klant, maar ook meer en meer de lokale belanghouders als uitgangspunt voor hun handelen. Gemeenten, zorg- en welzijnsorganisaties en andere ketenpartners worden actiever bij het beleidsproces

### Kwaliteitsfocus te instrumenteel

Kwaliteitsmanagement is bij een groot aantal corporaties nog niet stevig geborgd. Een relevante groep werkt niet expliciet vanuit een modelmatige en/of integrale aanpak. Koplopers werken veelal met het INK-managementmodel. Dit model kent - zoals waarschijnlijk bekend - vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en het aandachtsgebied 'verbeteren en vernieuwen'. In de organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht. Ook wordt er informatie aangereikt in welke richting de organisatie zich zou kunnen verbeteren. In de resultaatgebieden worden de strategisch relevante maatstaven gekozen en wordt vastgesteld wat feitelijk is gerealiseerd. Het 'tiende aandachtsgebied' is de feedbackloop waarin centraal staat of en in hoeverre de organisatie leert van de ervaringen en behaalde prestaties en naar nieuwe mogelijkheden zoekt om doelen te behalen. Heel belangrijk is de samenhang tussen de tien aandachtsgebieden. Het gaat om de integraliteit. Dat laatste lijkt een vanzelfsprekendheid, maar is het niet. De corporaties zijn er nog nauwelijks in geslaagd om vanuit integraliteit het INK-managementmodel toe te passen. Veelal zijn de onderdelen van het model vertaald naar afgebakende thema's, die met behulp van afgebakende instrumenten worden belicht en beetgepakt. Het effect is dan ook dat bij deze corporaties in de loop van de tijd de focus instrumenteel van aard is geworden. Zo wordt de Plan-Do-Check-Act-cyclus doorgaans wel begrepen, maar niet altijd op de juiste wijze toegepast. Het gaat hier immers om de leer- en verantwoordingscyclus die ervoor moet zorgen dat gevoerd beleid wordt getoetst op effectiviteit om daarmee bijvoorbeeld de klant- en belanghouderstevredenheid te laten toenemen. Maar in de praktijk verengt de PDCA-gedachte zich soms tot het instrumentarium zelf: hebben we de acties uit de interne audits wel goed uitgevoerd? De toegevoegde waarde van het kwaliteitsmanagement boet

daardoor geruisloos aan waarde in. Kortom: er is ruis en vervuiling geslopen in de aanpak van kwaliteitsmanagement. Corporaties zijn daarin overigens niet uniek.

Bovenstaande ontwikkeling is relevant. Tegelijkertijd dient deze te worden beschouwd tegen de achtergrond van de trend dat corporaties zich momenteel herbezinnen op hun maatschappelijke rol. Corporaties moeten in de komende jaren hun taak vervullen met minder mensen en minder middelen. Ze moeten scherpe keuzes maken om te kunnen overleven. Corporaties komen terug op hun uitgedijde taakopvatting en willen terug naar de kern. Zij willen zakelijker en klantgerichter handelen. Corporaties verlangen naar inzicht op hun *impact on society*, zodat ze zich daarmee kunnen legitimeren. Ze zijn op zoek naar een nieuwe *license to operate*, nu de oude lijkt te zijn verlopen.

### **Nieuwe license to operate**

Waarop zou een nieuwe license to operate geschraagd kunnen zijn? Het antwoord ligt in het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Dit onderwerp komt steeds meer in de belangstelling. Ook bij corporaties. Zij nemen verantwoordelijkheid voor de maatschappij, door verantwoordelijkheid te nemen voor het huisvesten van lagere inkomensgroepen en kwetsbare burgers en voor de fysieke en sociale leefbaarheid. Corporaties willen niet langer vereenzelvigd worden met het beeld dat ze gefocust zijn op financieel rendement of prestigieuze projecten. Het expliciet oppakken van het thema MVO kan aan de ene kant de aandacht voor kwaliteit een nieuwe impuls geven en aan de andere kant geweldig bijdragen aan het herstel van het imago van de sector. Een win-win situatie dus. Het invoeren en het borgen van MVO hoeft niet ingewikkeld te zijn. Het bestaande INK-managementmodel kan de inrichting van het begrip MVO volledig afdekken. Daarbij kan uitstekend gebruik gemaakt worden van de ISO 26000 guideline. Hierin zijn de zeven MVO-principes vervat: rekenschap afleggen, transparant zijn, ethisch gedrag, respect voor belanghouders, respect voor wetgeving, respect voor internationale gedragsnormen en respect voor mensenrechten. Ze lijken abstract, maar laat u zich hier niet door misleiden. Bij alle incidenten in de corporatiesector waren meerdere van deze principes stevig geschonden. De gedachte om de zeven MVO-principes geconcretiseerd op te nemen in het aandachtsgebied 'Beleid en Strategie' snijdt hout. Ook is het goed denkbaar om de aandachtsgebieden 'Bestuur en Financiers' en 'Maatschappij' in het model te wisselen. Dan ontstaat er een geactualiseerd model dat de inrichting en borging van MVO volledig afdekt en waar corporaties mee uit de voeten kunnen. Zaak is wel om het INK-managementmodel in haar dagelijkse toepasbaarheid meer behapbaar te maken. Het INK-managementmodel blijft dan 'fit for use'. De recente combinatie met de IMWR (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren) -cirkel is een goede aanzet. Deze cirkel is immers complementair aan de bestaande, rationeel getinte, PDCA-cyclus. Zij geeft invulling aan meer mensgerichte, sociaal-culturele aspecten die nodig zijn om een organisatie goed te laten functioneren. Het is de cirkel van de menselijke maat en de onmisbare passie. Conclusie: een geactualiseerd INK-managementmodel dat nog beter aansluit op de vraagstukken van nu zal een grotere doelgroep aanspreken.

### **Minder kwaliteitslabels**

Dit heeft effect op onze rol vanuit KWH. Wij zullen moeten afstappen van het aanbieden van afzonderlijke kwaliteitslabels op deelterreinen. In het verleden hebben wij de vier resultaatsgebieden van het INK-model vertaald in afzonderlijke kwaliteitslabels. Wij moeten als certificerende organisatie - net als de corporaties - focussen op de kern. Wij moeten naar één integraal kwaliteitslabel waarin we vanuit het perspectief van de huurder de waardering tot uitdrukking laten komen op thema's die voortvloeien uit MVO in het algemeen en de dienstverlening aan de klant in het bijzonder. Dat kan een kwaliteitslabel zijn met uitdagende groei-gradaties. Voorwaarden voor succes en acceptatie zijn dat het geen opgelegde toetsing van de overheid is, maar dat het gedragen wordt door de sector zelf. Het kwaliteitslabel wordt vanzelfsprekend pas toegekend op het moment dat er een stevige, geobjectiveerde toetsing heeft plaatsgevonden vanuit een stevig en transparant kader. Langs deze band verwerven corporaties namens hun 2,4 miljoen klanten een nieuwe license to operate. In dat klantenperspectief zit de crux en dus meteen een belangrijk verschil ten opzichte van het huidige visitatiesysteem. Dat systeem kent geen herkenbare afzender, huurders komen er nauwelijks in voor. Huurders verdienen meer, huurders hebben recht op een woningcorporatie die een authentieke kwaliteit van wonen en leven realiseert op een wijze die overtuigend recht doet aan alle beginselen van het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.