

Regiecorporatie 4.0

Regie op opgavegerichte, domein overschrijdende samenwerking in een netwerkorganisatie.



Auteurs

- ir. Cor Snoeijjs, Stekademy
- mr. Wobbe van der Meulen, Managing Consultant Public
- dr. Claudia Siewers, SWRS Advies & De Advocaten van Van Riet
- drs. Pim Bosma, Pillar Capital
- drs. Ben Herbers, Woonstichting VechtHorst

Over Cor



Vanaf 1985 ben ik actief in de volkshuisvesting en heb ik diverse rollen vervuld, waaronder toezichthouder, bestuursvoorzitter en bestuursadviseur. Mijn ervaring stelt me in staat om de posities van verschillende stakeholders te beoordelen en te verbinden, en inhoudelijke bijdragen te toetsen. Daarbij is mijn gevoel voor bestuurlijke verhoudingen en inzicht in besluitvormingsprocedures van belang. Mijn uitdaging en passie is om in het belang van burgers domeinoverschrijdende samenwerkingen te realiseren, gebaseerd op economische principes en de inzet van diverse expertise. Waardecreatie door innovatieve oplossingen met passende governance is mijn uitdaging. De participatiemaatschappij vraagt om professionals die burgers ondersteunen in hun eigen regie, en om lokale overheden die innovatief werken aan buurtgerelateerde problemen. De traditionele scheiding tussen wonen, zorg, welzijn en overheid moet doorbroken worden. Dit vereist een herijking van de maatschappelijke governance en samenwerking tussen organisaties die hun eigen strategie volgen, maar ook bijdragen aan een gemeenschappelijk doel. Dit vraagt van organisaties om het concept van volledige autonomie los te laten en samen te werken.

Over Claudia



Op het gebied van volkshuisvesting, governance en appartementsrecht ben ik een juridisch expert. Ik ben opgeleid als notaris en ondertussen meer dan tien jaar ervaring opgedaan in de corporatiesector. Gedurende die jaren ben ik ook directeur-bestuurder van de Stichting Visitatie Corporaties Nederland geweest. In 2022 ben ik gepromoveerd bij de Open Universiteit op het onderwerp wijziging van splitsingsakten.

Over Ben



Met jarenlange ervaring in de publieke en non-profit sector werk ik op het snijvlak van strategie, samenwerking en maatschappelijke waarde. Gedreven door nieuwsgierigheid en met een sterke analytische blik zet ik mij in voor duurzame netwerken waarin de menselijke maat centraal staat. Mijn achtergrond in bedrijfseconomie en public & non-profit management vormt de basis voor een scherp gevoel voor governance, impact en operational excellence - het continu verbeteren van processen en samenwerking tussen mensen en organisaties.

Over Wobbe



Als organisatieadviseur heb ik een ruime en brede ervaring waarbij ik voornamelijk actief ben in het maatschappelijk domein. Mijn expertise richt zich op vraagstukken rondom governance, bedrijfsvoering en finance en control. Met name begeleid ik reorganisaties en fusies, en het (her)inrichten van organisatieonderdelen. Hierbij zijn alignment en soft controls belangrijke speerpunten voor mij. Vaak verbaas ik me over het gebrek aan doelgerichtheid en duidelijke afspraken bij de start van samenwerkingen, maar ook over het ontbreken van monitoring tijdens en evaluatie na afloop. Ik zie dat een adequate inrichting van samenwerkingsgovernance en de bijbehorende auditing en control nog in de kinderschoenen staan. Mijn bijdragen aan dit onderwerp schrijf ik op persoonlijke titel, vanuit mijn ervaringen 'in between jobs' als managing consultant bij Hofmeier en strategisch adviseur bij Aedes.

Over Pim



Naast mijn ambitie om in de Private Equity sector te werken, investeerde ik tegelijkertijd in vastgoed. Dat beviel zo goed dat ik mij volledig begon te richten op het vastgoed en zo Pillar Capital gestart ben met mijn broer, Tom Bosma. Pillar Capital investeert in duurzaam commercieel vastgoed en biedt de mogelijkheid aan vermogende particulieren om mee te investeren waarbij zij een hoog rendement ontvangen en daarbij de zekerheid van vastgoed als onderpand ervaren. Deze interesse in het vastgoed begon al tijdens mijn eerste studie. Vanwege mijn afstudeerproject met Stekademy ben ik in de wereld van corporaties gedoken. Zo heb ik veel inzicht verkregen over de ontwikkelingen en beperkingen waar corporaties mee te maken hebben. De woorden samenwerken en digitalisering zijn de kern van mijn afstudeerproject geworden. Dit sluit dan ook naadloos aan op wat in deze publicatie wordt aangekaart.

"Een corporatie is niet individueel in staat om de optelsom van nieuwe, opkomende uitdagingen het hoofd te bieden. Gepleit wordt voor structurele vormen van samenwerking met uiteenlopende partijen en daarbij de mogelijkheden van nieuwe digitale technologieën aan te grijpen om effectieve samenwerkingsplatforms te vormen"

Cor Snoeij (Bestuurder, Stekademy)

Inhoud



●	1.0	Dankwoord	8
●	2.0	Voorwoord	10
●	3.0	Inleiding	12
●	4.0	Samenvatting	15
●	5.0	De uitdagingen en de kans	16
●	6.0	Theoretisch kader	18
	6.1	Opgavegericht samenwerken	21
	6.2	Samenwerkingsmodellen	23
	6.2.1	Optimalisatie	24
	6.2.2	Co-creatie	24
	6.2.3	Partnerships	24
	6.2.4	Integratie	24
	6.3	Waardestrategieën	25
	6.3.1	Operational Excellence	25
	6.3.2	Customer intimacy & inclusie	26
	6.3.3	Product Leadership	27
	6.4	Governance en controls	28
	6.4.1	Wat is een goede governance?	29
	6.4.2	Data governance	30
	6.4.3	Governance tijdens de samenwerking	30
	6.4.4	De omgeving vanuit finance & control verandert	32
	6.4.5	Veranderend speelveld	32
	6.5	Three Lines (of Defense) Model	34
	6.6	Hard controls en soft controls	36
●	7.0	Waarom op deze manier samenwerken?	38
	7.1	Verder dan efficiëntie – Operational excellence	41
	7.2	Loyaliteit, perceptie en feedback – Customer intimacy	45
	7.3	Het paradigma: Eigendom	49
	7.4	Meer dan feitelijke afspraken – Governance en soft controls	52

Inhoud



●	8.0	Hoe samen te werken?	54
	8.1	Risicobeheersing voor betrokken organisaties	69
●	9.0	Hoe beëindigen we een samenwerking	80
●	10.0	Reflectie	84
●	11.0	Conclusie	92
●	12.0	Open voor discussie	94
●	Literatuur		96
●	Colofon		108
●	Bijlage A		110
●	Bijlage B		114
●	Bijlage C		116
●	Bijlage D		120
●	Bijlage E		124
●	Bijlage F		142

© November 2025

Disclaimer: De informatie in deze publicatie geeft de wetenschappelijk onderbouwde visie weer van de auteurs. De tekst ervan is getoetst door een redactieteam en een reflectiegroep, wat niet betekent dat de leden ervan de visie noodzakelijkerwijs onderschrijven. Uitsluitend de auteurs zijn verantwoordelijk voor de inhoud van deze publicatie en daarop aanspreekbaar. Het overnemen van informatie uit deze publicatie is toegestaan met volledige bronvermelding.

1.0 Dankwoord



Met het afscheid van Stekademy als platform, wil ik graag een moment nemen om mijn diepe waardering uit te spreken voor Cor Snoeijs. Cor is al die jaren de drijvende kracht geweest achter Stekademy. Door steeds de vinger aan de pols te houden bij maatschappelijke en sectorale ontwikkelingen, wist hij niet alleen de juiste mensen bij elkaar te brengen, maar ook een sfeer van nieuwsgierigheid en inspiratie te creëren.

Zijn vermogen om ons mee te nemen in het ontwikkelingsproces van anderen, om te leren van praktijkvoorbeelden en om steeds weer de verbinding te zoeken, heeft ons als netwerk vooruit geholpen. Wat er nu staat, is mede dankzij zijn visie, zijn volharding en zijn geloof in de kracht van samenwerking.

Cor, dank voor je leiderschap, je scherpte en je vertrouwen in het collectief. Stekademy mag dan als platform verdwijnen, jouw bijdrage leeft voort in alles wat we samen hebben opgebouwd – en in alles wat nog gaat komen.

Saar Spanjaard



2.0 Voorwoord



Deze publicatie is het resultaat van jarenlang gezamenlijk nadenken, ontwikkelen, uitproberen en bijsturen. Geïnitieerd door de leden van Stekademy en hun netwerk, is er meegeschreven vanuit het gezichtsveld van de wenselijke regiepositie van corporaties. Professionals op het gebied van finance, control, governance en risico- beheersing hebben hun inzichten ingebracht, maar ook een visie – of meer nog: een geloof – is ontstaan in hoe het moet om als sector relevant en toekomstbestendig te blijven.

Wat begon als een zoektocht naar betere samenwerking, is uitgegroeid tot een overtuiging dat corporaties hun kracht pas echt kunnen inzetten als ze zich verbinden met anderen: gemeenten, zorgorganisaties, bewoners maar vooral ook met elkaar. De maatschappelijke opgaven, van woningnood en duurzaamheid tot sociale cohesie, vragen om collectieve antwoorden. De best practices in deze publicatie komen dan ook uit het netwerk van leden en laten zien hoe integraal samenwerken werkelijk kan. Deze publicatie is geen blauwdruk, maar een rijk palet aan inzichten, modellen en praktijkvoorbeelden. Het is een uitnodiging om samen te leren, te reflecteren en te bouwen aan een sector die niet alleen woningen biedt, maar ook perspectief. We hopen dat dit document u inspireert tot nieuwe verbindingen, moedige keuzes en duurzame impact, zodat we met elkaar de samenleving van dienst kunnen zijn.

Saar Spanjaard

Cor Snoeijs

"Maar dat is niet de kern van het probleem in de volkshuisvesting! De kern is dat er geen duurzaam bedrijfsmodel is voor de bouw van sociale huurwoningen."

Vragen bij samenwerking(en):

- Hoe zitten we hier? Wat is de gezamenlijke opgave? Is dat op feiten gebaseerd of wordt er maar wat geroepen? Wat zijn de doelen van deze groep?
- Wie heeft welke belangen en vind ik die oké of niet?
- Wat kan ik hier zelf halen en brengen? Kan de balans daarvan positief voor mij uitpakken?
- Wat zijn de startregels hier voor goede omgang met elkaar en geeft mij dat voldoende gevoel van veiligheid en zin om samen te gaan werken?
- Welke ruimte is er hier voor mij om de aanpak en manier van werken mee te beïnvloeden?
- Welke rol heeft iedereen? Staat iedereen open voor het vastleggen van duidelijke afspraken?
- Welke sfeer ontstaat hier? Wordt er naar elkaar en naar mij geluisterd? Welk gevoel geeft dit mij?

3.0 Inleiding



De woningnood, een belangrijk onderwerp waar corporaties een grote rol in kunnen spelen. Echter, geen enkele corporatie kan in haar eentje deze woningnood oplossen. Hierdoor is samenwerken geen optie, maar een noodzaak. Op veel maatschappelijke vraagstukken, zoals woningnood, stikstof, vereenzaming en sociale cohesie, zitten corporaties –voor een deel- aan de knoppen. Dat is het nu juist: corporaties zitten slechts voor een deel aan de knoppen. Ook hier is een corporatie individueel niet in staat om deze optelsom van de bestaande en opkomende vraagstukken het hoofd te bieden. Daarnaast wordt de corporatiesector geconfronteerd met stijgende rente en bouwkosten, veranderingen in rijksbeleid en demografische veranderingen zoals vergrijzing. Om deze vraagstukken en uitdagingen echt de baas te kunnen zijn, moet worden samengewerkt en zijn verschillende organisaties van elkaar afhankelijk. Hoe zorg je ervoor dat –ondanks de verschillende belangen- die afhankelijkheid niet wordt ervaren als ‘tot elkaar veroordeeld zijn’, maar dat je ervaart dat je samen verder komt dan alleen en dat je elkaar versterkt? Want zonder samenwerken kan een corporatie haar kerntaak -bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen aan een divers palet van mensen met een laag inkomen- niet voldoende uitoefenen. Dat kon zij al niet, maar in tijden van torenhoge prijzen, stijgende rente, moeilijke omstandigheden in het sociaal domein en inperkende wetgeving die –al dan niet terecht- als hinderlijk wordt ervaren, lukt lang niet alles zoals een corporatie of een huurder zou willen. De kern is dat er vooralsnog geen duurzaam bedrijfsmodel is voor de bouw en verduurzaming van sociale huurwoningen. Samenwerken met diverse stakeholders kan een doorslaggevend element in de corporatiesector zijn om wel te komen tot een duurzaam bedrijfsmodel. Daarbij ook de houdbaarheid van het hybride model van de corporatie ter discussie stellen.

Corporaties kunnen samenwerken. Dat doen ze al veel en vaak, met gemeenten, zorgorganisaties en hun (toekomstige) huurders, maar ook aannemers, huurdersverenigingen, ontwikkelaars enzovoorts. Maar of de samenwerkingen opleveren wat er bij aanvang van verwacht werd, is vaak niet helder. Daarmee ook de vraag of samenwerkingen beter zouden kunnen, zodat de toegevoegde waarde voor alle betrokkenen toeneemt. Of dat een andere samenwerkingsmethode misschien beter aansluit bij de situatie die er nu is.

Dit, terwijl de genoemde maatschappelijke vraagstukken allemaal vragen om samenwerking. Geen enkel probleem kan worden opgelost door één partij. Het kan vastgesteld worden dat we wel gedwongen worden om samen te werken om de huidige problemen het hoofd te bieden. We zijn van elkaar afhankelijk. Hoe kunnen we die noodzaak tot samenwerking en (wederzijdse) afhankelijkheid nu zo goed mogelijk inzetten, hoe halen we het maximale uit onze samenwerkingen?

Deze publicatie is een inspiratieboek, waarin we hopen te inspireren en inzicht te bieden dat samenwerkingen essentieel zijn, welke theorieën in de commerciële sector worden toegepast, wat de voordelen hiervan zijn en om handvatten te geven hoe je een samenwerking start, onderhoudt en –als het nodig is- beëindigt. Bij het onderhouden van een samenwerking, hoort ook expliciet dat de resultaten van de samenwerking en de afhankelijkheden in beeld zijn en blijven. Alvast een vooruitblik: een goede samenwerking kost tijd en energie. Tijd en energie die niet ergens anders in gestoken kan worden. Dus samenwerken is onvermijdelijk. Maar de samenwerkingen die worden aangegaan, moeten een bewuste keuze zijn.

In deze publicatie geven we concrete handvatten aan corporaties en de organisaties om hen heen hoe ze kunnen omgaan met de problemen en kansen die zich voordoen, hoe ze elkaar kunnen helpen en versterken, hoe ze samen waarde kunnen creëren, hoe ze kunnen samenwerken.

Er is tevens getracht door gebruik van lettertype (Verdana) en gebruik van contrasten de leesbaarheid te verhogen.



4.0 Samenvatting



Het traditionele model van corporaties is onvoldoende sterk om individueel de beperkingen en toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. Deze publicatie benadrukt de cruciale rol van een effectieve samenwerking in een steeds complexere wereld en veranderende samenleving door middel van een netwerkorganisatie. In de kern richt de publicatie zich op de fundamenteën voor een succesvolle netwerkorganisatie: heldere doelstellingen, gelijkwaardigheid tussen alle partners en volledige transparantie. Het is cruciaal dat de belangen van elke betrokken partij expliciet worden gemaakt om een vruchtbare samenwerking te garanderen. Essentiële voorafgaande afspraken dienen nauwgezet te worden nageleefd en gemonitord, onder begeleiding van een professional. In de publicatie worden hiervoor handvatten toegereikt aan de lezer.

Naast de klassieke managementprincipes van Treacy en Wiersema worden relevante samenwerkingsmodellen aangehaald als onderliggende theorie die nuttig kan zijn bij het laten functioneren van een netwerkorganisatie. Verder wordt er dieper ingegaan op hoe de governance van zo'n netwerkorganisatie in elkaar kan steken, maar ook hoe dit te controleren of te begeleiden valt. De publicatie wordt gezien als een brug tussen oud en nieuw, een waardevolle gids voor corporaties om als netwerkpartner bij te dragen aan een levensvatbare en leefbare toekomst, gedragen door gemeenschapskracht. Als er wordt gekeken naar de toekomst van samenwerken, moet er plaats worden gemaakt voor nieuwe en innovatieve methodes. Waar een inwoner (in de rol van huurder of toekomstige huurder) een gelijkwaardige partner is in samenwerking.

5.0 De uitdagingen en de kans



Een tekort aan woningen; een schreeuwend en merkbaar onderwerp voor velen. In de afgelopen jaren is het woningtekort flink opgelopen tot 401.000 woningen in 2024 (Witte, 2024). De Rijksoverheid heeft het streven om 900.000 woningen t/m 2030 aan de voorraad toe te voegen. Van corporaties wordt verwacht om hier een flinke bijdrage aan te leveren. Echter, dit is een volstrekt onhaalbare taak vanwege de toenemende beperking van de overheid met betrekking tot de bedrijfsvoering van corporaties en de bouwsector. Naast de financiële uitdaging, is de urgentie rondom extramuralisering, leefbaarheid in de wijken en digitalisering enorm toegenomen (Bosma, 2020; Keizer et al., 2020). In het verleden, maar ook recent is weer gebleken hoe afhankelijk corporaties van de Nederlandse overheid zijn. De huurbevriezing was een veelvoorkomende term wat uitgebreid in de media behandeld werd. Verschillende berichten kwamen naar voren, waaronder dat corporaties het 'rijk genoeg' hebben en de perceptie over corporaties negatief werden neergezet.

Om deze uitdagingen aan te kunnen is samenwerken een noodzaak en op strategisch niveau zowel belangrijk als urgent. Voor corporaties geldt dit nog meer dan voor veel andere organisaties. Die samenwerkingen kunnen plaatsvinden op verschillende niveaus. Op operationeel niveau; denk aan de samenwerking met een aannemer of ontwikkelaar, daar gaat de samenwerking vrij goed. Er is namelijk duidelijkheid over de onderlinge verantwoordelijkheden en taakverdeling, zelfs over de hiërarchie tussen partijen. Wanneer die samenwerking niet goed gaat, kan er -meestal snel en eenvoudig- worden ingegrepen en bijgestuurd. Op tactisch niveau, bijvoorbeeld een samenwerking met een schuldhulporganisatie, vraagt vaak al meer en daar is de uitkomst van de samenwerking moeilijker te meten en daarmee ook moeilijker bij te sturen. In deze publicatie focussen wij ons op een derde niveau, samenwerkingen op strategisch niveau. Want samenwerken op strategisch niveau is het lastigst. Vaak is zo'n samenwerking niet tussen twee partijen, maar tussen veel meer, met allemaal hun eigen belangen, afhankelijkheden, voorwaarden en (korte termijn) perspectieven.

Deze multibelangenhouder-situatie willen wij niet als 'probleem' behandelen, maar juist om te inspireren en deels te confronteren. Op welke manier kan een strategische samenwerking van maximaal toegevoegde waarde zijn voor de deelnemers van die samenwerking en de belanghebbenden bij die samenwerking? Want los van de samenwerkingspartners, is voor een corporatie de toegevoegde waarde voor haar (toekomstige) huurders altijd een belangrijke voorwaarde of drijvende kracht voor haar doen en laten. Dit vraagt juist -om (toekomstige) huurders van dienst te zijn- om een perspectief voor de middellange en lange termijn op samenwerking binnen en buiten de corporaties.

Graag inspireren wij u hoe een succesvolle strategische samenwerking kan worden gestart, gemonitord, bijgestuurd en waar nodig (netjes) beëindigd, oftewel, hoe een strategische samenwerking haar doelstellingen haalt en maximale waarde oplevert.

6.0 Theoretisch kader



Allereerst is het goed om scherp te hebben welke theorie van toepassing kan zijn bij samenwerkingen in de corporatiesector. In de literatuur zijn verschillende definities gegeven van samenwerking in een netwerk oftewel een organisatienetwerk. In "organisatienetwerken van waarde" wordt een organisatienetwerk als volgt gedefinieerd: *een organisatienetwerk is een verband waarin zelfstandige organisaties gelijkwaardig complexe, taaie maatschappelijke vraagstukken aanpakken die geen van die organisaties eigenstandig voldoende kan beantwoorden* (Doevendans et al, 2020). Deze definitie raakt de kern waar het hier om draait: zelfstandige organisaties die op basis van gelijkwaardigheid samenwerken aan complexe ('taaie') vraagstukken of doelen die ze beter samen dan alleen aan kunnen.

Binnen een organisatienetwerk staat de opgave centraal (dat vormt het cement van de samenwerking) en is de eigen missie daar een afgeleide van. Leden van een netwerk zouden vanuit die gedachte moeten participeren, aldus Teisman (2021), voorzitter van de Wetenschappelijke Raad van Platform 31.

Deze nieuwe samenwerkingsvorm vraagt tot slot een vernieuwing ten aanzien van de netwerk governance. Hierover schreven Lindemann en Siewers (2024) het artikel "Netwerkvisitaties in de corporatiesector". Netwerkvisitatie is een governance instrument waarmee een organisatie met haar netwerkpartners kan bespreken of de doelen nog in beeld zijn en wat dat doel betekent voor alle partners. Het is een laagdrempelig instrument om bij te sturen waarbij vertrouwen in elkaar voorop wordt gesteld. Met een netwerkvisitatie ontstaat er een gestructureerde aanpak om de effectiviteit van het organisatienetwerk wel te toetsen. De institutionele verzuiling tussen o.a. wonen, zorg, welzijn en veiligheid dient doorbroken te worden (ontschotten). Dat is nodig, want het werken en denken in separate silo's hindert het komen tot integrale en samenhangende oplossingen. De nieuwe wijkbenadering zoekt het optimum voor het geheel. De verzuilde benadering leidt te vaak tot suboptimalisatie. In de praktijk voelen mensen die noodzaak tot brede samenwerking vaak wel, maar krijgen ze daarvoor niet altijd de ruimte vanuit hun instituties. Soms, zeker binnen gemeenteland, betreft het dus ook interne verzuiling. Dat doorbreken (en daarmee ruimte bieden en verantwoordelijkheden lager op de werkvloer laten) vraagt herijking van de maatschappelijke governance tussen en van de bestaande instituties. Dat kan bereikt worden door de bewoners, hun noden, pijnpunten en wensen als daadwerkelijk vertrekpunt te nemen en samen met hen de nieuwe situatie te ontwikkelen, ja, ze daar zelf wellicht ook een verantwoordelijkheid in te geven. Vanuit het bottom-up proces kan namelijk 'ownership' ontwikkeld worden; bewoners voelen zich dan echt verbonden en mede verantwoordelijk voor hun buurt. Dat komt de leefbaarheid ten goede (Twardy-Duisters et al., 2021). Dit wordt ook ondersteund door Xue et al. (2020) door te stellen dat complexe vraagstukken als urban development alleen succesvol opgelost kunnen worden als de belangen en wensen van bewoners serieus worden (mee)genomen en centraal staan.

Wanneer een beoogd resultaat niet binnen de eigen organisatie behaald kan worden vanwege de complexiteit, wordt vaak gekozen voor een netwerkorganisatie (Kenis & Cambre, 2019). Hierdoor doet werken aan waardecreatie in een netwerkorganisatie de meer klassieke managementparadigma's zoals doelgerichtheid, efficiency, budgetdiscipline naar het tweede plan verschuiven; de teamprestatie en vooral de resultaten daarvan komen op het eerste plan te staan. Het gaat dan uiteindelijk om de vraag hoeveel maatschappelijke impact heeft ons samenwerken?

Die impact gaat vaak over veerkracht (staan we snel weer op na een tegenslag?), dynamiek (opgave, samenstelling en werkwijzen passen zich organisch aan; ecosysteem) en aanpassingsvermogen (kunnen we effectief omgaan met verandering en ons aanpassen aan een nieuwe werkelijkheid?) van een wijk (Teisman, 2021). Dit lijken overigens ook belangrijke indicatoren bij het monitoren van leefbaarheidseffecten. Om tevens een effectieve netwerkorganisatie te creëren dienen er oplossingen gevonden te worden voor de vier universele samenwerkingsproblemen; taakverdeling, taaktoewijzing, beloningsvoorziening en informatievoorziening (Kenis & Raab, 2020).

Definities organisatienetwerk

- De Bruijn en Ten Heuvelhof (2017) noemen een organisatienetwerk een 'aantal actoren met verschillende belangen die voor de realisering van hun doelstellingen van elkaar afhankelijk zijn'.
- Kenis en Lerner (2014) definieert een organisatienetwerk als "een verband van soevereine en unieke organisaties die informatie, middelen, activiteiten en competenties van soevereine en unieke organisaties verbinden en delen om samen een outcome te bewerkstelligen die geen van de organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen".
- Popp et al. (2014) beschrijft een organisatienetwerk als "een groep van drie of meer organisaties die met elkaar verbonden zijn, zodat zij makkelijker een gezamenlijk doel bereiken".

6.1 Opgavegericht samenwerken

Vanuit de theorie wordt opgavegericht samenwerken als volgt gedefinieerd: samenwerken waarbij de definitie en realisatie van doelstellingen in samenwerking met externen plaatsvindt en de positionering en aansturing op basis van opgaven (Anderson, 2018). De burger verlangt van gemeentes dat zij opgavegericht werken in de vorm van maatwerk, coproductie en participatie (Van der Steen et al., 2015). De opgave wordt bepaald in samenspraak met alle betrokken partijen, dus ook burgers, en er wordt gestreefd naar integrale afstemming tussen de verschillende partijen. Het draait om het betrekken van alle partijen bij de doelbepaling van de opgave vanuit de samenleving waardoor er eigenaarschap ontstaat bij iedereen.

In een opgavegerichte samenwerking is het van belang om de gezamenlijke opgave eenduidig te formuleren. Het Creative-Problem Solving (CPS) model kan deze framing van een opgave en het nemen van beslissingen ondersteunen middels het doorlopen van 6 stappen: objective, fact, problem, idea, solution, acceptance (Treffinger et al., 2007). De eerste stap is (1) de probleem oriëntatie waarin wensen en behoeften moeten worden geïnventariseerd om duidelijk te krijgen wat iedere betrokken partij wenst te bereiken. Deze stap is cruciaal om eigenaarschap, collectiviteitsbewustzijn en vertrouwen te creëren. De tweede stap is (2) het verzamelen van gegevens en feiten betreffende de opgave door middel van onderzoek zoals bijvoorbeeld een analyse van de probleemeigenaar en belanghebbenden. Op die manier wordt inzichtelijk of de probleem oriëntatie onderbouwd kan worden door feiten waarmee ook de probleemstelling gedefinieerd kan worden als stap 3. Als de probleemstelling definitief is (4) dan kunnen ideeën gegenereerd worden. Vervolgens (5) dienen de bedachte ideeën getoetst te worden zodat een optimale oplossing door alle betrokken partijen bepaald wordt en (6) verder vastgelegd in een actieplan waar iedereen in gelooft en haalbaar acht. In deze laatste stap is het van belang dat het actieplan vanuit meervoudige waardecreatie wordt bekeken zodat de opgave domeinoverstijgend wordt en er vanuit een meervoudig perspectief naar de opgave wordt gekeken door gebruik van een business model. Waardecreatie vergroot het onderscheidend vermogen en de continuïteit van een opgave.

Er zijn verschillende waarden te onderscheiden zoals financiële, intellectuele, menselijke, sociaal/maatschappelijke en ecologische waarden (Gleeson-White, 2014; IIRC, 2013). De gedachte hierachter is dat organisaties -betrokken in een samenwerking- voor meer verantwoordelijk zijn dan voor financiën alleen. Dit betekent het in balans brengen van de economische verantwoordelijkheid van organisaties met de maatschappelijke en ecologische verantwoordelijkheid vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemen (van Aken et al, 2019). Business modellen bestaan steeds vaker uit combinaties van deze waarden en gaan uit van wederkerigheid en belang

voor alle betrokken partijen. Dit betekent dat men middels een opgave inspeelt op meerdere waarden voor de burger, de gemeente en alle andere betrokken partijen. Bij meervoudige waardecreatie is het van belang om te kijken naar meerdere dimensies van de opgave. Door in te spelen op bovenstaande waarden kan beter ingespeeld worden op de behoeften van alle betrokken partijen. Het draait om het samen bepalen van de opgave en de bijbehorende waardecreatie om daarmee een sterkere positie in te nemen in het gedachtegoed van de betrokkenen. Meerzijdige sturingsinstrumenten kunnen hierbij ondersteuning bieden.

Meerzijdige sturingsinstrumenten zijn overeenkomsten onder diverse benamingen tussen overheden onderling of tussen overheid en maatschappelijke actoren, die schriftelijk zijn vastgelegd en die handelen over de doelstelling van een samenwerking (de Bruijn, H. & Ten Heuvelhof, 2007). Een convenant is zo'n meerzijdig sturingsinstrument en vooral geschikt in situaties waarin actoren onderling afhankelijk zijn van elkaar en er sprake is van meerdere belangen. Door in te zetten op een convenant wordt eigenaarschap en onderlinge afhankelijkheden van alle betrokkenen erkend. Actoren nemen met deze wetenschap in het achterhoofd deel aan het proces. Ze onderkennen de onderlinge afhankelijkheden en handelen er ook naar door hun belangen kenbaar te maken en aan te geven wat hun doelen zijn. Belangen en doelen van de verschillende partijen vormen de inzet op basis waarvan de onderhandelingen die voorafgaand aan het sluiten van een convenant plaatsvinden. Alle betrokkenen beschouwen elkaar in deze onderhandelingen als gelijkwaardig. De onderlinge afhankelijkheid en het gevoel van eigenaarschap is een belangrijke conditie voor het welslagen van het proces om te komen tot het sluiten van een convenant. De inhoud van een convenant moet de lading dekken van de opgave en dient minimaal de volgende elementen te bevatten: de betrokken partijen, de prestaties die door de betrokkenen dienen te worden geleverd, de financiële afspraken, de wijze waarop -tijdens de uitvoering- overleg en evaluatie zal plaatsvinden en tenslotte de procedure voor tussentijdse wijziging of voor opzegging van het convenant en voor geschillenbeslechting (Van der Ploeg, 1993; De Ru, 1993).

6.2 Samenwerkingsmodellen

Samenwerken doen we al lang en vaak. Er is dan ook al meermaals nagedacht over samenwerken in de huidige, zich snel ontwikkelende maatschappij. In de publicatie over de PlatformCorporatie (Keizer et al., 2020) zijn een aantal samenwerkingsvormen omschreven die op hun eigen manier waardevol zijn. Elk met haar eigen implicaties voor de samenwerking en de deelnemende organisaties. Figuur 1 geeft een samenvattend overzicht weer van deze samenwerkingsvormen, specifiek toegepast op corporaties.



Figuur 1. Waardecreatiemodellen (Keizer et al., 2020).

Natuurlijk zijn er meer manieren van samenwerken te bedenken, maar deze vier hoofdrichtingen geven een goed handvat om samenwerkingen vorm te geven en van waarde te laten zijn. Met name zijn deze samenwerkingsvormen opgesteld vanuit een drietal doelen: (1) kostenreductie, (2) efficiëntie en (3) risicobeheersing. Digitalisering als tool staat hierin centraal.

6.2.1 Optimalisatie

Een combinatie van operational excellence en het zo goed en efficiënt mogelijk gebruik maken van nieuwe ontwikkelingen en technologieën om de dienstverlening aan de eindgebruiker soepel, snel en voornamelijk efficiënt te laten verlopen. De meeste corporaties zullen zich hier het meest in herkennen. Een specifiek voorbeeld van deze samenwerkingsvorm is de samenwerking tussen Bryder en Havensteder. Bryder's AI-algoritmes worden gebruikt om automatisch de buitenruimte van woningen te berekenen, wat de nauwkeurigheid en efficiëntie van deze processen aanzienlijk verbetert (Bryder, n.d.).

6.2.2 Co-creatie

In deze samenwerkingsvorm wordt samen en vanuit de eigen kracht van de organisaties een dienst of product voor de eindgebruiker gecreëerd. Deze eindgebruiker kan de huurder zijn, maar het kan ook voor de interne klant of leverancier waarde toevoegen, waar de huurder indirect baat bij heeft. Empowerment is het kernwoord in deze samenwerkingsvorm. Sociale inclusie, zelfredzaamheid en participatie in projecten om initiatieven succesvol neer te zetten. Naast kostenreductie kan dit betrokkenheid en leefbaarheid in de wijken bevorderen. De transformatie van de Gerarduskerk in Gemert door corporatie Goed Wonen Gemert is een goed voorbeeld hiervan. Samen met buurtbewoners, ondernemers en toekomstige huurders werd een woonconcept ontwikkeld dat waarde toevoegt aan de gemeenschap (Amsing, 2021).

6.2.3 Partnerships

Bij partnerships is de samenwerking goed gestroomlijnd. Het is helder wat er wederzijds verwacht wordt met kwantificeerbare sociale, ecologische en financiële doelen. Hierbij kunnen digitale samenwerkingsmiddelen een goed smeermiddel zijn bij het monitoren, communiceren en projectmanagement van de partnerships zodat het product voor de eindgebruiker optimaal kan functioneren. Hierbij kan de handreiking van Aedes helpen ter inspiratie¹.

6.2.4 Integratie

Bij de integratie wordt gekeken vanuit een gemeenschappelijk oogpunt. Zoveel mogelijk partijen in de buurt worden betrokken vanaf het eerste moment om medeverantwoordelijkheid te creëren. Vervolgens worden er initiatieven opgesteld waarbij het resultaat zo dicht mogelijk bij de behoeften en wensen ligt van de betrokken partijen, waardoor leefbaarheid en sociale cohesie bevorderd wordt.

In de eerder genoemde publicatie PlatformCorporatie (Keizer et al., 2020) worden deze modellen diepgaander uitgewerkt. Voor hier volstaat het om ze kort te omschrijven. In essentie gaat het erom dat de verschillende samenwerkingsvormen op andere manieren gevolgd dienen te worden. Dit om in control te blijven gedurende de samenwerking en waar nodig goed bij te sturen.

6.3 Waardestrategieën

Terug naar de basis. Treacy en Wiersema (1993) introduceerde drie “value disciplines”: (1) operational excellence, (2) customer intimacy en (3) product leadership. Deze drie zijn afgeleid uit marktonderzoeken over marktleiders, hoe het kan zijn dat zij zo succesvol zijn. Van Assen et al. (2013) benaderen de value disciplines vanuit een hoek dat een organisatie onvoldoende sterk in de markt staat als deze op één van de value disciplines uitblinkt. Het is noodzakelijk om ook goede klanteninteractie te hebben, goede service te bieden en proactief met productvernieuwing bezig te zijn naast dat er focus wordt gelegd op operationele excellentie. Hoenderdaal en Schotel (2024) stelt: “de elementen die in hun onderlinge samenhang moeten worden geoptimaliseerd zijn (1) de organisatiedoelstellingen, (2) de producten of diensten die de organisatie levert, (3) het voortbrengingsproces, (4) de logistiek en personele besturing ervan, (5) de organisatorische verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en (6) de benodigde middelen” (par. 3).

6.3.1 Operational Excellence

In het kader van kostenreductie en efficiëntie komt vaak de term operational excellence terug. Zo ook in het bovengenoemde optimalisatiemodel van Keizer et al. (2020). In 2013 is door Dreimüller et al. de regiecorporatie geïntroduceerd. De kern hiervan is om de bedrijfskosten substantieel te kunnen verlagen door middel van de bedrijfsprocessen optimaler en efficiënter in te delen. Uit interviews met bestuurders blijkt dat corporaties aangeven hier al flink mee bezig te zijn (Bosma, 2020). Maar wat houdt operational excellence exact in en waarom kan dit helpen?

Operational excellence is een aanpak waarbij het doel is om te komen tot de laagste prijs, een relatief goede kwaliteit en gemak vergeleken met concurrenten (Treacy en Wiersema, 1993). IKEA is hier een grootschalig voorbeeld van. Het minimaliseren van overhead kosten en omslachtige processen is een belangrijk element. Korte lijntjes en goede relaties hebben met je leveranciers en klanten scheelt veel tijd – en daardoor overhead personeel – om de besloten kwaliteit en gemak te waarborgen. Het

¹ Handreiking Aedes (2024).

minimaliseren of zelfs elimineren van omslachtige processen maakt het overzichtelijker, gebruiksvriendelijker en minder tijdrovend voor je medewerkers. De gehele digitale omgeving inrichten hieromheen is key om optimalisatie te bereiken. Door een focus te leggen op integratie en snelle processen rondom de informatie systemen, blijven marktleiders de marktleiders (Treacy & Wiersema, 1993). Denk bijvoorbeeld aan Amazon, continue automatisering maakt het dat zij extreem snel en goedkoop kunnen leveren terwijl zij de concurrenten voorblijven.

De kern is dat bij een aanpak met focus op operational excellence er naar een manier wordt gezocht waarmee de kwaliteit-kostenratio van het eindproduct geoptimaliseerd wordt. Dat is precies de taak van corporaties: betaalbare -maar kwalitatieve- woningen aanbieden (aan mensen met een kleine beurs). Nu is het takenpakket verder uitgebreid en de beperkingen vanuit de overheid toegenomen, waardoor er met een ander oog naar operational excellence moet worden gekeken. Operational excellence omvat ook dat je als organisatie weet wat de behoefte is van de klant en andere betrokkenen om vervolgens zo goed mogelijk, boven verwachting, deze behoefte te vervullen (Van Assen et al., 2007). Hierin kan betrokkenheid van klanten, inclusie, een grote rol spelen.

6.3.2 Customer intimacy & inclusie

Om de kracht van operationele excellentie meer te benutten is het hebben van een focus op de klantenrelatie (customer intimacy) van groot belang (Van Assen et al., 2007). De klantenrelatie en het betrekken van klanten wordt steeds belangrijker en competitiever onder bedrijven (Ramgade et al., 2016). Zo is op te merken dat meer bedrijven de strategie rondom hun USP (unique selling point) verbreden en dat de klantenrelatie toeneemt in prioriteit. Nike en Lays zijn hier voorbeelden van. Bij Nike worden klanten betrokken bij het productieproces van schoenen met betrekking tot het ontwerpen van gepersonaliseerde sneakers. De chipsfabrikant Lays houdt smaak-evenementen waarbij iedereen een voorstel van een smaakpalet mag insturen, de favoriet wordt de winnaar en de betreffende klant (de bedenker) ontvangt een enorm geldbedrag. In het geval van autodealers gaat het voornamelijk om een hechte klantenrelatie met de productkwaliteit, de auto, als ondersteuning in het zakendoen (Bügel et al., 2011).

Customer intimacy is voornamelijk gericht op het bereiken van klanttevredenheid, goede mond-op-mond reclame en het optimaliseren van terugkerende klanten; loyaliteit (Treacy & Wiersema, 1993). Het doel is uiteraard om op die manier competitief te zijn en commercieel te excelleren. Hiervoor worden bedrijven alsmaar creatiever om klanten te betrekken bij hun processen en gedeeltelijk zeggenschap te geven voor de eindproducten.

In de corporatie sector is de betrokkenheid van klanten ook een essentieel onderdeel in de bedrijfsvoering van een corporatie. Echter, het doel achter het betrekken van

de klanten en het bereiken van klanttevredenheid is totaal anders. Het doel is om hiermee efficiënter de portefeuille te beheren, kosten te reduceren en de leefomgeving te verbeteren. Er zit mogelijk veel tijd op voorhand in vanuit de corporatie, maar dit betaalt zich op termijn terug (Bügel et al., 2011). Corporaties zijn er om de mensen met een kleinere beurs te helpen, zo worden de organisaties over het algemeen niet gezien door deze mensen. Het veranderen van die perceptie is wellicht de belangrijkste taak op korte termijn.

Daarnaast is sociale inclusie een belangrijk element als we denken aan sociale cohesie en betrokkenheid in en van de buurt. Sociale inclusie is een veelvoorkomend begrip. Zoals Kröber en Verdonchot (2012) formuleren, is sociale inclusie alles behalve uitsluiting. Het omvat het betrekken van alle mensen onafhankelijk van religie, gender, (verstandelijke) beperkingen, enzovoort. Een inclusieve samenleving is een samenleving waaraan iedereen optimaal kan deelnemen (Twardy-Duisters et al., 2021).

In iedere sector krijgt customer intimacy een eigen invulling. Bij sommige sectoren is dit een belangrijker factor dan bij andere. Echter, om het effectief toe te passen dient er aan efficiëntie gewerkt te worden (Van Assen et al., 2007; Bügel et al., 2011). Corporaties zijn voornamelijk gericht op efficiëntie en bewegen meer richting klant-betrokkenheid. Deze combinatie moeten we goed zien vorm te geven. Door samen te werken, zowel binnen de sector als buiten de sector, kan dit helpen in het behalen van efficiëntie en effectiviteit van bepaalde initiatieven (Andrews & Entwistle, 2010; Austin & Seitanidi, 2012; Kohnová & Papula, 2019).

6.3.3 Product Leadership

In de context van de corporatiesector draait product leadership om het voortdurend innoveren en verbeteren van de diensten en producten die de corporatie aanbiedt. Dit kan verschillende vormen aannemen, zoals het ontwikkelen van duurzame bouwmethoden, het implementeren van slimme technologieën in woningen, en het verbeteren van de klantbeleving door middel van digitale oplossingen. Bovendien, moet er gedacht worden aan creatieve oplossingen om de leefbaarheid en betrokkenheid te vergroten. Product leadership is namelijk niet enkel een product, maar het kan ook een (innovatieve) service zijn waarin een bedrijf uitblinkt. Het makkelijke beleid rondom het retourneren van pakketjes is hier een voorbeeld van. Ondertussen is dit de norm geworden, maar het was een innovatieve service waar veel bedrijven op aan moesten passen om dezelfde service aan te kunnen bieden.

Met innovatieve en duurzame bouwmethodes kunnen corporaties investeren in duurzame en energie-efficiënte bouwtechnieken, zoals prefab woningen en circulaire bouwmaterialen. Dit helpt niet alleen om de ecologische voetafdruk te verkleinen, maar ook om kosten te besparen op lange termijn. Door het toepassen van slimme technologieën zoals domotica en IoT (Internet of Things) te integreren in woningen,

kunnen corporaties de leefkwaliteit van huurders verbeteren. Voorbeelden zijn slimme thermostaten die het energieverbruik optimaliseren, geavanceerde energiebeheersystemen en moderne beveiligingsoplossingen die bijdragen aan veiligheid en comfort. Digitale klantbeleving is een belangrijke innovatieve service: Het optimaliseren van digitale kanalen voor communicatie en dienstverlening kan de klanttevredenheid aanzienlijk verhogen. Dit omvat het aanbieden van intuïtieve online huurdersportalen, mobiele apps voor het indienen van onderhoudsverzoeken, en virtuele tours van woningen. Dit vergroot het gemak voor huurders en stroomlijnt de interne processen.

Verder kunnen corporaties meer focussen op onderzoek en ontwikkeling. Het opzetten van een specifieke afdeling, team of netwerkorganisatie om voortdurend nieuwe ideeën en technologieën te verkennen, kan hierbij helpen. Dit kan variëren van het testen van nieuwe bouwmaterialen tot het ontwikkelen van innovatieve manieren om huurders te betrekken bij het beheer, de verbetering van hun woningen en de leefbaarheid van de omgeving.

Tot slot kunnen samenwerkingen en partnerschappen essentieel zijn voor product leadership. Door samen te werken met technologiebedrijven, universiteiten en andere relevante stakeholders, kunnen corporaties toegang krijgen tot de nieuwste innovaties en best practices. Dit stelt hen in staat om voorop te blijven lopen in de sector en blijvend toegevoegde waarde te leveren aan de bewoners, gemeenten en andere ketenpartners.

6.4 Governance en controls

Experts maken een onderscheid tussen governance en good governance. Het woord governance wijst naar het algemene proces van besturen, leidinggeven of controle uitoefenen over een organisatie, instelling of staat. Het begrip good governance heeft een breder bereik. Good governance gaat niet alleen om besturen, maar om goed, ethisch en effectief besturen. Het spreekwoord "Culture eats strategy for breakfast" zegt al genoeg.

Zelden is wetgeving tot in de puntjes uitgewerkt. Volledige uitwerkingen doorstaan de tand des tijds vaak niet. Daarom bieden wetsteksten geregeld ruimte voor interpretatie die later ingevuld wordt met lagere regelgeving (zoals het Besluit Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting of Regeling Toegelaten Instellingen Volkshuisvesting) of in jurisprudentie. Kenmerkend voor de corporaties is dat zij ook eigen regelgeving kennen zoals het visitatiestelsel en de Governancecode Corporaties. De Governancecode is niet in detail uitgewerkt en werkt volgens het principe van "Pas toe of leg uit". De code biedt ruimte om deze te volgen en om ervan af te wijken, mits onderbouwd.

"De formele organisatieplannen zijn meestal niet meer dan goedbedoelde pogingen om grip te krijgen op iets dat zich grotendeels buiten die plannen om afspeelt."

~ Thijs Homan, *Echt Veranderen* (2005)

6.4.1 Wat is een goede governance?

Een goede governance wordt opgebouwd uit verschillende onderdelen:

1. Duidelijkheid in wet- en regelgeving. Het is goed om de teksten van relevante wet- en regelgeving bij de hand te hebben. Niemand hoeft wetteksten op commando te kunnen citeren, maar het is wel handig om te weten wat er in de wetteksten is opgenomen.
2. Een duidelijke structuur van de onderlinge samenhang tussen wet- en regelgeving enerzijds en de uitwerking in reglementen binnen de corporatie anderzijds. Zo is bij de Aedes modelreglementen een Schema van Sturing en Verantwoording bijgevoegd waarin de onderlinge samenhang zichtbaar is².
3. Een governanceagenda met vaste en regelmatig terugkerende onderwerpen. Binnen het Netwerk Bestuurssecretarissen zijn verschillende voorbeelden in omloop. Door de grote hoeveelheid aan wetten, regels en afspraken verdient het aanbeveling om voor de eigen corporatie een vertaling te maken van alle verplichtingen die een terugkerend karakter hebben. Nog veel belangrijker is het dat door het regelmatig terug laten keren van preciaire onderwerpen een comfort ontstaat om de onderwerpen echt te bespreken. Een goed voorbeeld is het onderwerp integriteit. Dat onderwerp leent zich voor een planmatige aanpak. Als integriteit alleen een onderwerp is als er problemen zijn staan niet zelden emoties de rationele behandeling van de onderliggen kwesties in de weg.

Binnen good governance wordt onderscheid gemaakt tussen hard controls en soft controls. Hard controls zijn formele, tastbare maatregelen die vastliggen in systemen, regels en procedures. Denk bijvoorbeeld aan de kritische prestatie indicatoren (KPI's) die een organisatie stelt om voortgang te monitoren. Soft controls duiden op meer informele, meer gedragsmatige of cultuur gerelateerde aspecten die invloed hebben op integriteit en ethiek. Het wordt nog weleens vergeten dat hard controls niet zonder soft controls kunnen en andersom.

² Schema van sturing en verantwoording (Aedes, 2020).

6.4.2 Data governance

Naast de traditionele governance, is het essentieel dat corporaties ook hun data governance op orde hebben. Data governance verwijst naar het beheer van data binnen een organisatie, inclusief de processen, rollen, en verantwoordelijkheden die nodig zijn om data effectief te beheren en te beschermen. Voor corporaties betekent dit dat ze moeten zorgen voor nauwkeurige, consistente, en toegankelijke data om hun strategische doelstellingen te ondersteunen. Een heldere datastrategie is verstandig voor corporaties, waarbij duidelijk moet zijn hoe data bijdraagt aan strategische doelen en wie verantwoordelijk is voor data-eigenaarschap en datakwaliteit. Investeren in systeembeheer en het waarborgen van datakwaliteit op basis van standaarden die daarvoor zijn, kan doorslaggevend zijn voor betrouwbare besluitvormingen. Datamanagement, het structureren en opschonen van de data, is daarbij belangrijk.

6.4.3 Governance tijdens de samenwerking

Alleen ga je sneller en samen kom je verder. In deze tijd van complexe problematiek is samenwerking van een corporatie met andere organisaties logisch. Toch begint samenwerken alleen. Je moet namelijk eerst zelf goed weten wat het doel is en bij voorkeur ook hoe je denkt dat te gaan organiseren. Dat geldt ook voor je samenwerkingspartners. Zodoende vraagt samenwerking een goede governance waarin de verwachtingen van de organisaties worden vastgesteld. Een samenwerking begint vaak met goede intenties en groeit. In sommige gevallen groeit de samenwerking uit tot een zelfstandige organisatie, vaker echter niet. Hoe blijft de samenwerking bijdragen aan de doelstellingen van beide samenwerkingspartners? Om dat te monitoren kan de samenwerking met een netwerkvisitatie worden getoetst.

"Met netwerkvisitatie kan een organisatie met haar netwerkpartners bespreken of de doelen in beeld zijn en wat dat betekent voor alle partners. Het is een laagdrempelig middel om bij te sturen waarbij vertrouwen in elkaar voorop wordt gesteld."

~ B. Lindemann en C.N. Siewers,
Netwerkvisitaties in de corporatiesector (2024)

In twee experimenten met corporaties Zayaz en Tiwos in 2022/2023 is het instrument netwerkvisitatie ontwikkeld en getoetst. Het doel van netwerkvisitatie is het in gang zetten van een proces van leren en verbeteren waardoor de corporatie en haar netwerkpartners complexe maatschappelijke vraagstukken beter het hoofd kunnen bieden.

Met netwerkvisitatie komt een ander belangrijk element van governance naar voren. Niet alleen de eigen organisatie heeft belang bij het bereiken van de doelen. Ook andere organisaties rondom de eigen organisatie hebben belang bij succes. Netwerkvisitatie is een instrument dat helpt alle belangen in het zicht te houden.

Het monitoren, het auditen ('control'), van samenwerken verdient wat ons betreft meer aandacht. De inrichting hiervan binnen een netwerkorganisatie vraagt hier ook om. De focus bij control ligt immers (als het goed is) bij de meeste organisaties op hoe control en auditing bijdraagt aan het bereiken van de strategische doelstellingen, hoe belemmeringen kunnen worden opgeheven en hoe risico's het beste kunnen worden beheerst. Voor de eigen organisatie is dat meestal wel duidelijk en in een controleplan vastgelegd. Maar is dat ook zo ten aanzien van de samenwerkingen binnen de netwerkorganisaties? Strategische doelstellingen van organisaties verschillen. De inrichting van control en controleplannen ook. Bovendien is het wel denkbaar dat 'het' risico voor de ene organisatie groter is dan voor de andere. Daarnaast is de wereld volop in



beweging en ontwikkelen de financiële en control functies zich ook autonoom. Hier moet aan gedacht worden, want dat heeft effect op de werkzaamheden. Vanuit control mag advisering vooraf, monitoring tijdens en een kritische audit achteraf verwacht worden. Al die veranderingen en ontwikkelingen vereisen medewerkers die daarmee om kunnen gaan. Binnen de eigen organisatie en binnen de samenwerking(en)!

Aan de financials en controllers (en hun manier van werken) worden steeds hogere eisen gesteld en er wordt meer van hen verwacht. Niet alleen vakinhoudelijke kennis, maar ook sociale vaardigheden, communicatieve skills en IT vaardigheid zijn een vereiste vandaag de dag. Zeker met de toenemende (big) data die organisaties verzamelen en (grotendeels) met elkaar delen in een netwerkorganisatie. Hier moet van tevoren stevig over nagedacht worden, hoe wordt de data governance in een netwerkorganisatie vormgegeven en wie is verantwoordelijk voor wat binnen dit domein?

6.4.4 De omgeving vanuit finance & control verandert ³

Door de gecompliceerde(re) externe omgeving is er een tendens waarneembaar van veranderende toezichtregimes. Dat heeft impact op de financiële- en control functies. Die worden uitgebreider en zwaarder. Grote gemene deler is dat door veranderde maatschappelijke omstandigheden als toegenomen en stringenter wet- regelgeving, digitalisering, automatisering en het gedrag van de burger de risico's voor bijvoorbeeld gemeenten, (zorg)aanbieders, onderwijsinstellingen en corporaties zijn toegenomen. Idealiter bewegen de financiële functies en de functies van de controller (en ook hun onderlinge verhouding) mee met deze veranderingen.

Die veranderende financiële functies en omgeving vereisen ook een ander type mensen voor finance en control werkzaamheden. Voor een goede invulling zijn andere competenties nodig dan voorheen, deze zijn toegelicht in bijlage C.

6.4.5 Veranderend speelveld

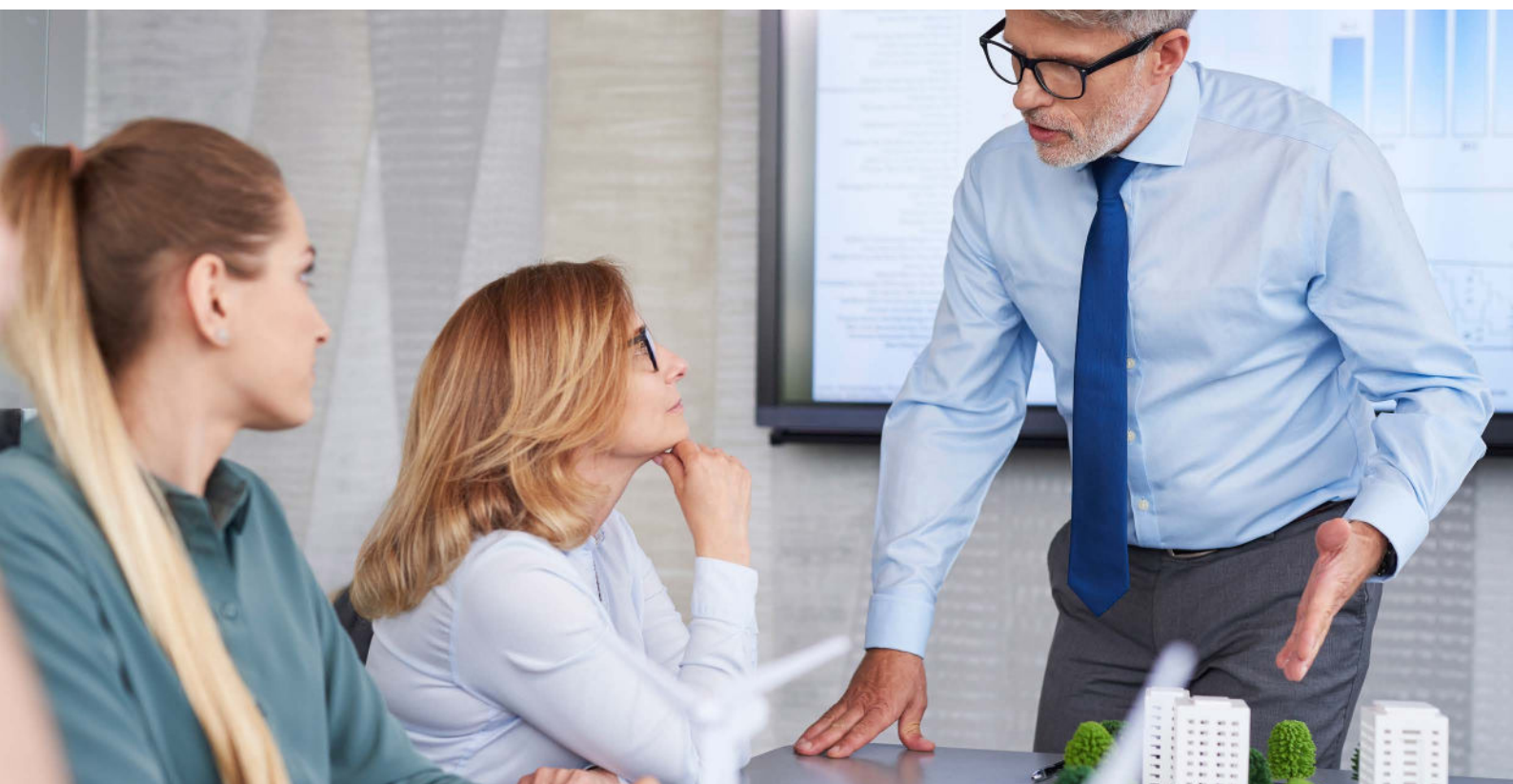
Het speelveld waarop de financiële- en control functies actief zijn verandert ook. Naast de ontwikkeling van administrateur naar sparringpartner van MT en directie komen er ook nieuwe issues op waar mee gedeald moet worden. Daarbij gaat het onder andere om automatiseringszaken die de vertaling van data naar informatie nog dringender maken. Maar ook bijvoorbeeld duurzaamheid of inclusie is zo'n onderwerp waar het voor financials en controllers niet op voorhand meteen duidelijk is wat hun rol kan zijn.

Tegelijkertijd heeft die toenemende digitalisering nu al enorme gevolgen voor de werkzaamheden binnen de financiële functie. Op grote schaal gaan organisaties over

³ Stevens en van der Meulen (2018).

tot het automatiseren en informatiseren van standaardwerkzaamheden. Robotisering van eenvoudige, repetitieve processen vindt al volop plaats. Big data en blockchain lijken wat uit beeld te raken, maar vinden op de achtergrond hun weg al naar dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast doet AI overal zijn intreden. Nieuwe competenties zijn nodig om als finance professional de geautomatiseerde datastromen te beheersen (proces en analyse) en om als controller hierop te auditen. Zowel binnen de eigen organisatie, als in een netwerkorganisatie. Soms wordt daar aangehaakt op systemen die bij een of meer organisaties gebruikt worden, maar in andere gevallen wordt er ook een aparte omgeving 'opgetuigd'. Dat vraagt om scherpste aan de voorkant en vinger aan de pols bij uitvoering en rapporteren. De kwaliteit van verantwoordingen en dashboards hangt in grote mate af van de kwaliteit van de data en van hoe daar mee omgegaan wordt.

De controller volgt voor een belangrijk deel de getijden van het financiële jaarritme. Het einde van het boekjaar en de voorbereiding op de accountantscontrole (audit readiness) is een stressvolle periode voor de meeste financiële afdelingen. Eén van de key spelers in extern samenwerken is de accountant. Voor de hele organisatie, niet alleen voor de financials en de controller! Een ontoereikende voorbereiding op de jaarlijkse accountantscontrole kan het financiële en verantwoordingsproces proces verstoren, onnodig de druk op medewerkers verhogen en de kans op fouten vergroten. Een goede planning van de audits binnen (semi)publieke organisaties en de onderlinge samenwerkingsverbanden is dan ook vereist.



6.5 Three Lines (of Defense) Model

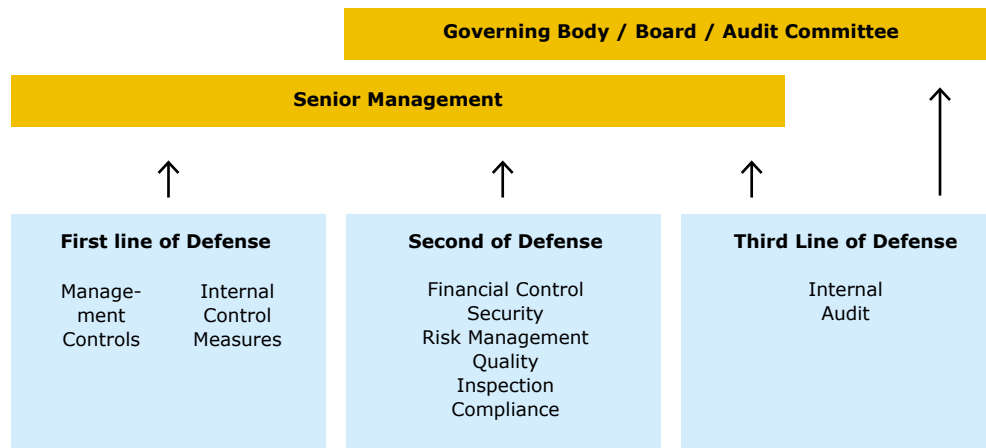
De Rijksoverheid heeft de laatste jaren veelvuldig het Three Lines of Defense (nu Three Lines) Model gepropageerd voor maatschappelijke organisaties. Hoewel niet wettelijk vastgelegd, is er bijvoorbeeld in de parlementaire totstandkomingsgeschiedenis van de Woningwet 2015 veel aandacht geweest voor dit model. Bij corporaties speelt het model dan ook een rol in het (externe) toezichtregime. Oorspronkelijk was dat model gericht op het inrichten van de control binnen de organisatie. De verschillende control 'lijnen' werden in het model helder geduid en beschreven (zie figuur 2 Ontwikkeling van three lines of defense naar three lines). Nadruk lag daarbij op inrichting van de drie lijnen en de verantwoording 'naar boven toe'. Door ontwikkelen binnen de organisaties was (en is nog steeds) hard nodig.

Zoals hierboven aangegeven is de focus in control aan het verschuiven. Binnen organisaties is het belangrijk dat je je ervan bewust bent dat je rol/functie invloed heeft op de manier waarop je naar zaken kijkt. Oorspronkelijk was het three lines of defense model in hoofdzaak gericht op het inrichten van een risicomanagement framework. Daarbij lag de focus op het identificeren, overzien en mitigeren van risico's. Inmiddels lijkt risicobeheer / -management vast te (blijven) zitten in het maken / bijhouden van risicolijsten / risico-he-atmaps om te informeren over 'risico's'. De meeste organisaties zijn de laatste jaren daarin blijven hangen. Veel controllers focussen op: 'werkt het (risicomanagement)systeem goed'. Dat vinden veel bestuurders ook wel comfortabel ('mooi zo'n onafhankelijke control functie, maar ze moeten me niet voor de voeten lopen en ik moet er vooral geen last van hebben').

Het is nu zo onderhand alleen wel tijd om mee te bewegen met de veranderingen, zoals ook de ontwikkeling van het model voorstaat. Natuurlijk niet vanuit het model gedacht, maar eenvoudigweg om de volwassenheid van de control functie binnen de organisatie te verstevigen en de effectiviteit ervan te vergroten. Control is er om bij te dragen aan het bereiken van de strategische doelstelling van de organisatie. Dat kan alleen met een (vooraf) betrokken controller die alle ruimte heeft/krijgt/kan nemen om kritisch te zijn op welke ontwikkeling dan ook binnen de organisatie. Evenals, of misschien wel juist op het handelen van de medewerkers (met name management, directie en RvC (!) binnen (en buiten) de organisatie. Voor samenwerkingen luistert dit nog veel nauwer. De strategische doelstellingen van een samenwerking zullen meestal in het verlengde liggen van die van de samenstellende organisaties. Maar er zijn waarschijnlijk andere accenten en ook de manier van werken kan/zal afwijken van die binnen de samenstellende organisaties. Dat maakt monitoren van en auditen op voortgang richting de doelen des te belangrijker. Helemaal als er bijgestuurd moet worden. Word er gekeken naar alle externe verandering (en die nog op stapel staan), dan is een goede monitoring van groot belang. Een goed begin is daarbij cruciaal! Denken vanuit het controlframework en de control functie/rol beperkt het zicht op wat er (echt) nodig is in de organisatie en de samenwerkingsverbanden van de organisatie!

from this

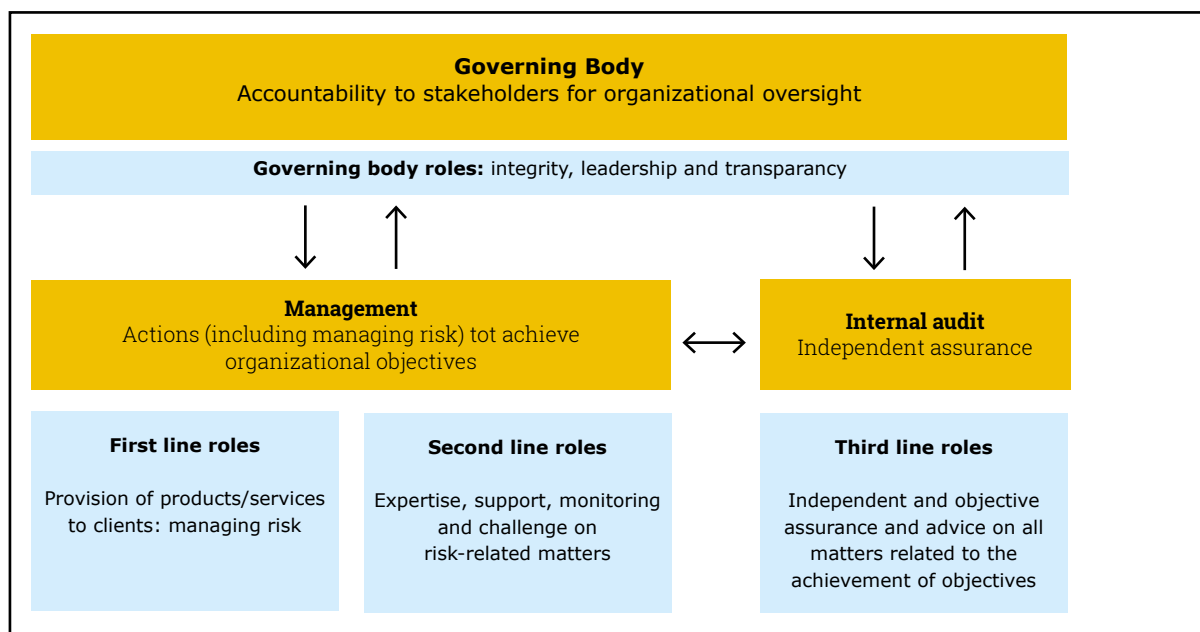
The Three Lines of Defence Model



Graphic taken from The IIA Position Paper The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control put 2013, adapted from ECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41.

to this

The IIA's Three Lines Model



Key ↑ Accountability, reporting ↓ Delegation, direction, resources, oversight ↔ Alignment, communication coordination, collaboration

figuur 2. Ontwikkeling van three lines of defense naar three lines.

6.6 Hard controls en soft controls

Kort hierboven is gesproken over hard en soft controls. Vanaf 2015 zijn corporaties, noodgedwongen door wet- en regelgeving, erg gefocust geweest op hard controls. Ironisch genoeg waren het juist houding en gedrag (soft controls) waardoor er werd gegrepen naar striktere regelgeving (hard controls). Die regelgeving was dan ook voornamelijk gericht op de top van de organisatie (statuten en reglementen) en de inrichting van finance & control. Daarnaast werden er veel voorzetten voor beheersingsmaatregelen en instrumentarium aan de harde kant aangereikt. Inmiddels ligt er alweer een nieuwe versie van de Woningwet (2022) en is het stof wel neergedaald. Dat betekent dat er ook weer meer aandacht komt voor andere zaken, zoals de soft controls. Aan de ene kant komt dat, omdat er vanuit de externe accountantscontrole en toezichthouders meer belangstelling voor is. Maar aan de andere kant ook, omdat duidelijk wordt dat met hard controls alleen, een organisatie niet beheersbaar is.

Management van een organisatie probeert met beheersingsinstrumenten te sturen op het bereiken van de (strategische) organisatiedoelstellingen. Daarmee wordt tegelijkertijd ook geprobeerd het gedrag van de medewerkers te beïnvloeden. Die instrumenten kunnen ruwweg worden onderverdeeld in hard controls (instrumentele beheersinstrumenten) en soft controls (mensgerichte beheersinstrumenten), zie figuur 3 om hier een idee bij te krijgen.

Hard controls (tastbaar)	Soft controls (niet-tastbaar)
• Systemen • Structuren • Software • Procedures • Protocollen • Plannen • Checklisten	• Kennis • Ervaring • Vaardigheden • Competentie(s) • Bekwaamheid • Houding • Gedrag

Figuur 3. Overzicht hard en soft controls.

Hard controls zijn meer formele maatregelen, meestal vastgelegd in een document. Deze harde maatregelen raken met name dus ook 'hardere' aspecten van de organisatie, zoals planning en control, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Doelstelling is met name meer gewenst gedrag af te dwingen. Instrumenten daarbij zijn dan onder andere procedures, protocollen en administratieve systemen.

Met soft controls wordt geprobeerd invloed uit te oefenen op de motivatie, loyaliteit, integriteit, inspiratie en de normen en waarden van medewerkers (kortom: houding en gedrag). Doelstelling is het creëren van een motiverende en stimulerende omgeving, waarin medewerkers hun werk kunnen doen. De veronderstelling daarbij is dat daarmee de persoonlijke doelstellingen in het verlengde komen te liggen van de organisatiedoelstellingen. Tegelijkertijd is daarbij het uitgangspunt dat de medewerker daardoor altijd handelt in belang van de organisatie. Uit het voorgaande kan de indruk ontstaan dat soft controls meer gericht zijn op de medewerkers, dan op de top van de organisatie, maar dat is niet het geval! Voor het beoordelen van soft controls binnen een organisatie zijn er verschillende modellen voorhanden. Veel gebruikt zijn de acht elementen van Muel Kaptein: helderheid, voorbeeldgedrag, betrokkenheid, uitvoerbaarheid, transparantie, bespreekbaarheid, aanspreekbaarheid en handhaving. In bijlage D treden we meer in detail over deze acht elementen.

Het is duidelijk dat de organisatie niet te beheersen valt met hard controls alleen. Voor een goede beheersing zijn hard controls én soft controls echter onontbeerlijk en moet er een zekere balans bestaan tussen deze twee. Welke dat is, daar bestaat geen blauwdruk voor. Dat is erg afhankelijk van het soort organisatie en de ontwikkelingsfase waarin zij zit.

7.0 Waarom op deze manier samenwerken?



Bovenstaande theorie is zorgvuldig gekozen om corporaties samen te laten werken waarbij deze theorie onderliggend aan de samenwerking kan worden meegenomen. Deze onderwerpen zijn niet alleen toepasbaar en haalbaar, maar ook (gedeeltelijk) noodzakelijk voor corporaties. De sector zit in zwaar weer door de wetgeving. Er komen taken en doelen bij zonder dat er een plan van aanpak is om deze taken uit te voeren en de doelen te behalen. De theorie is aangeleverd om vanuit die gedachte een plan van aanpak op te stellen. Door de theorie te benutten kunnen er veel voordelen behaald worden. Die voordelen worden in dit hoofdstuk benoemd om aan te geven waarom op deze manier samenwerken nuttig kan zijn voor de corporatiesector.

De voordelen van samenwerken kunnen worden opgedeeld in vier categorieën: (1) innovatie voordelen, (2) kennis voordelen, (3) organisatorische voordelen, (4) uitbreidingsvoordelen (Enkel & Gassmann, 2004). Innovatie voordelen omvat o.a. het delen van unieke middelen, samen R&D (Research & Development) uitvoeren en effectievere manieren vinden om te innoveren. Kennis voordelen gaat met name om het leren van elkaar als organisatie, het samen oppakken van nieuwe trajecten en gemakkelijker toegang tot informatie. Organisatorische voordelen hebben betrekking op schaalvoordelen zoals een betere onderhandelingspositie, het spreiden van risico's over alle organisaties (kosten verdelen) en goedkoper en sneller uitdagingen aan kunnen gaan. Uitbreidingsvoordelen geven organisaties de ruimte om makkelijker uit te breiden naar nieuwe markten en nieuwe producten (Kohnová en Papula, 2019).

Allereerst is het uiterst belangrijk om tijd te investeren in het zoeken naar de juiste partner(s) (Austin, 2000; Austin & Seitanidi, 2012). Het werken aan de relatie en zowel individueel als collectief je huiswerk doen zorgt ervoor dat de samenwerking sneller slaagt en optimaler wordt benut voor alle partijen (Austin & Seitanidi, 2012). Het hebben van dezelfde belangen verhoogt de effectiviteit van de samenwerking, wat kan leiden tot een synergie (Austin & Seitanidi, 2012). Regionale corporaties en gemeenten hebben uiteraard vaak dezelfde belangen. Uit onderzoek blijkt dan ook dat samenwerkingen tussen organisaties uit publieke sectoren de effectiviteit, efficiëntie en het vermogen verhoogt bij deze organisaties (Andrews & Entwistle, 2010). Bovendien schept afhankelijkheid van elkaar een goede basis voor een succesvolle relatie en meer waardecreatie (Holm et al., 1999). Verder wordt de slagingskans bepaald door de mate van afhankelijkheid die organisaties ervaren gedurende een samenwerking. Afhankelijk zijn van elkaar in een samenwerking is dan ook een 'must' om effectiever en efficiënter het gezamenlijke doel te behalen (Bonaventura et al., 2017). Daarnaast kan er optimaal waarde gecreëerd worden tijdens een samenwerking wanneer de betreffende partijen elkaar kunnen aanvullen in de middelen die zij tot hun beschikking hebben (Austin & Seitanidi, 2012; Britici et al., 2004). Regelmatig lopen samenwerkingen stuk door misverstanden, verkeerde begrotingen in combinatie met de toewijding en het gebrek aan vertrouwen en effectieve besluitvorming (Austin & Seitanidi, 2012). Vertrouwen,

open communicatie, transparantie in kosten en een heldere samenwerkingsstructuur is hiervoor van groot belang.

Een zorgvuldig proces vanuit de stappen van het CPS model zoals eerder beschreven is noodzakelijk om gezamenlijk tot de goede samenwerkingsafspraken te komen. Een onafhankelijke procesregisseur helpt samenwerkingspartners om het samenwerkingsproces te ontwerpen en het proces te begeleiden. Zo wordt geborgd dat de juiste stappen doorlopen worden, de belangen van alle partijen een plek krijgen en op het goede moment de juiste mensen aan tafel zitten. Op die manier wordt geïnvesteerd in een open en transparante relatie en proces tussen betrokkenen, wat vertrouwen kweekt en daardoor extreem belangrijk is voor een succesvolle samenwerking waar alle partijen baat bij hebben (Kohnová & Papula, 2019).

Vanuit de samenwerkingsmodellen komt de noodzaak van digitalisering sterk naar voren. Voor publieke sectoren is de modernisering van de service en de infrastructuur binnen de organisatie een vereiste waarbij goede samenwerkingen als oplossing gezien wordt (Skietrys et al., 2008). Digitalisering kan de efficiëntie van samenwerkingen tussen corporaties en publieke en/of private organisaties aanzienlijk verhogen (Bosma, 2020). Keizer et al. (2020) stellen dat "Partnerships en geavanceerde technologieën leiden tot geheel nieuwe bedrijfsmodellen, zonder de vereiste focus op efficiency-verhoging" (p. 34). Hierdoor is een combinatie van de waardecreatiemodellen een mogelijke uitkomst als werkend bedrijfsmodel tussen een netwerk van samenwerkingen. Zo wordt het herindelen van processen een toepasselijk onderwerp binnen de bedrijfsvoering van corporaties.

Kortom, een samenwerking kan voordelig zijn door de krachten te bundelen en gezamenlijk de risico's te mitigeren (Praveena & Balajee, 2024). Echter is het van belang om goed vast te stellen hoe de samenwerking eruit ziet wat betreft de governance en of dat de cultuur en visie op elkaar aansluiten. Om de samenwerking naar een hoger niveau te tillen kan er aandacht geschonken worden aan de onderwerpen die eerder in deze publicatie zijn aangesneden, de operationele excellentie, klantbetrokkenheid en de governance. Hieronder wordt toegespitst wat de voordelen hiervan zijn waarna het praktische gedeelte wordt toegelicht.

7.1 Verder dan efficiëntie – Operational excellence

In de dagelijkse bedrijfsvoering volgen corporaties meestal al een aanpak van operationele excellentie. Het verbeteren van operationele excellentie in een netwerkorganisatie vereist een sterke focus op samenwerking, communicatie en het synchroniseren van processen tussen de betrokken organisaties. Hierbij is belangrijk te vermelden dat de samenwerkende organisaties een deel van hun zelfstandigheid inleveren omdat de onderlinge afhankelijkheid tussen de deelnemende organisaties substantieel, maar vooral ook essentieel is (Holm et al., 1999). Er wordt verwacht dat de organisaties in hun primaire proces dingen anders gaan organiseren in het belang van de netwerkorganisatie. Om de effectiviteit te vergroten is een netwerkorganisatie gericht om kennis te verwerven en innovatie te stimuleren die alleen op netwerkniveau kan worden bereikt. Het implementeren van operational excellence in een netwerkorganisatie om een gemeenschappelijk doel te bereiken, brengt unieke kansen en uitdagingen met zich mee. Lean Thinking (Womack & Jones, 1996) benadrukt dat het elimineren van verspilling en het creëren van waarde cruciaal is voor operationele excellentie. In een samenwerkingscontext kan het toepassen van Lean-principes en de beschreven 14 managementprincipes door Liker (2004) helpen bij het stroomlijnen van processen en het verbeteren van de samenwerking tussen partners, zie [bijlage B](#) voor deze 14 managementprincipes.

Om te beginnen met de kansen:

1. Synergie: Netwerkorganisaties kunnen profiteren van de synergie die ontstaat wanneer verschillende organisaties hun expertise en middelen bundelen om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Operational excellence kan helpen bij het optimaliseren van de samenwerking en het benutten van deze synergie om de efficiëntie en effectiviteit te verbeteren (Antony et al., 2023).
2. Kennisdeling: In een netwerkorganisatie kunnen organisaties profiteren van de kennis en ervaring van andere deelnemers. Operational Excellence moedigt een cultuur van continue verbetering, innovatie en kennisdeling aan, waardoor de betrokken organisaties kunnen leren van elkaars successen en uitdagingen.
3. Operational excellence-praktijken kunnen samenwerkingen helpen om flexibeler en responsiever te worden in het omgaan met veranderingen in de markt of operationele omstandigheden. Door processen te stroomlijnen en inefficiënties te elimineren, kunnen organisaties sneller reageren op nieuwe kansen of uitdagingen (Carvalho et al., 2017).

Belangrijke uitdagingen bij het invoeren van operational excellence zijn:

1. Gedeelde Visie en Cultuur: Het invoeren van operational excellence vereist een gedeelde visie en cultuur van continue verbetering binnen alle deelnemende organisaties (Antony et al., 2023). Het kan uitdagend zijn om deze uniformiteit te bereiken en te behouden in een samenwerking, waar elke organisatie zijn eigen prioriteiten en bedrijfscultuur heeft.
2. Complexiteit en Coördinatie: Netwerkorganisaties kunnen complex zijn vanwege de betrokkenheid van meerdere stakeholders en organisaties. Het coördineren van operational excellence-initiatieven over verschillende organisaties heen kan een uitdaging zijn en vereist duidelijke communicatie, samenwerking en afstemming van processen
3. Conflicten en Interesses: Verschillende organisaties binnen een netwerkorganisatie kunnen conflicterende belangen hebben op bepaalde gebieden. Het implementeren van operational excellence vereist het overwinnen van deze conflicten en het vinden van manieren om de belangen van alle betrokkenen in evenwicht te brengen.
4. Beheer van risico's: Het delen van middelen, gegevens en processen in een netwerkorganisatie kan risico's met zich meebrengen, zoals het delen van vertrouwelijke informatie of afhankelijkheid van andere organisaties voor essentiële activiteiten. Het is belangrijk om passende maatregelen te nemen om deze risico's te beheren en te minimaliseren.

Al met al biedt het invoeren van operational excellence in een netwerkorganisatie aanzienlijke voordelen, maar vereist het een zorgvuldige planning en betrokkenheid van alle partijen (Holm et al., 1999). Zonder een doordacht traject kan weerstand ontstaan bij medewerkers die gewend zijn aan de oude werkwijze, wat de adoptie bemoeilijkt. Daarnaast bestaat er een risico van 'overoptimalisatie' wat ten koste gaat van de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen. Kortom, effectieve implementatie vraagt om een samengestelde strategie gericht op verbetering en innovatie van alle betrokken partijen.



Best practice(s) - operational excellence & PlatformCorporatie - Wonion

Samenwerken als sleutel tot duurzame verandering

Duurzaamheid is geen optionele toevoeging, maar een noodzakelijke voorwaarde voor de toekomst. Duurzaamheid is allang geen extraatje meer – het is de kern van een toekomstbestendige samenleving. Gelukkig groeit het besef dat duurzaamheid niet iets is dat je 'erbij' doet, maar dat het integraal onderdeel moet zijn van strategie en beleid. Toch zien we in de praktijk dat duurzaamheid nog te vaak een afzonderlijk thema is, in plaats van een integraal onderdeel van strategie en beleid. Dit roept de fundamentele vraag op: *Hoe kan het dat we als maatschappelijke organisaties duurzaamheid niet als vanzelfsprekend in onze strategische keuzes opnemen?*

De urgentie is evident. We worden geconfronteerd met klimaatverandering, grondstof-fenschaarste en biodiversiteitsverlies. Tegelijkertijd zien we dat duurzame oplossingen binnen handbereik liggen. Wat helpt om die oplossingen in de praktijk te brengen?

De kracht van samenwerking. Want echte verandering ontstaat als mensen vanuit verschillende rollen en disciplines samen optrekken – van bestuurder tot uitvoerder, van beleidsmaker tot installateur. Wat hen kan verbinden, is een gedeelde ambitie én intrinsieke motivatie om te werken aan een duurzame leefomgeving.

De kracht van samenwerking

Duurzaamheid realiseren kan niemand alleen. Het vraagt om een gezamenlijke inspanning van overheden, corporaties, marktpartijen en kennisinstellingen. Bij Wonion zien we dat samenwerking de doorslag geeft bij het vinden van innovatieve oplossingen. Een treffend voorbeeld hiervan is de Heuvelstraat in Silvolde, waar we

samen met diverse partners elkaar hebben uitgedaagd om een extra stap te zetten op duurzaamheids vlak. Samen hebben we laten zien hoe circulair bouwen in de praktijk werkt. Dit project ontstond niet omdat het moest, maar omdat betrokken partijen intrinsiek gemotiveerd waren om duurzaamheid serieus te nemen.

Dit project laat zien dat als we bereid zijn om kennis, kunde en verantwoordelijkheid te delen, we impact kunnen maken. We hebben samengewerkt met leveranciers van circulaire materialen, experts op het gebied van hergebruik en lokale overheden die durfden te experimenteren. Juist door openheid en de wil om van elkaar te leren, hebben we kunnen laten zien dat duurzaam en circulair bouwen vandaag al mogelijk is.

Duurzaamheid als basisprincipe

Duurzaamheid moet geen discussiepunt meer zijn, maar een uitgangspunt. Dat betekent dat het structureel verankerd moet worden in strategie, beleid en dagelijkse keuzes. Dit vraagt om leiderschap – niet alleen aan de top, maar in alle lagen van organisaties. Het begint bij de intrinsieke motivatie van mensen die zich realiseren dat we niet langer kunnen wachten.

Laten we daarom een stap verder gaan dan goede bedoelingen en incidentele duurzame projecten. Laten we duurzaamheid als norm stellen en elkaar daar ook op aanspreken. Dat kan alleen als we het samen doen – vanuit overtuiging en met lef.

De vraag is niet óf we samenwerken aan duurzaamheid, maar hoe snel we samen de stap zetten om het structureel te verankeren in alles wat we doen. De urgentie is duidelijk – en met de kracht van gezamenlijke én intrinsieke motivatie kunnen we duurzame verandering echt realiseren. Samen maken we het verschil.

Gerrolt Ooijman

Bestuurder Wonion



7.2 Loyaliteit, perceptie en feedback – Customer intimacy

Het combineren van operationele excellentie en het bereiken van een hoge klantbetrokkenheid kan ervoor zorgen dat corporaties niet alleen voldoen aan de taken en doelen die gesteld zijn, maar ook een levensvatbaar business model kunnen hanteren. In de private sector is het evident dat klantbetrokkenheid, in combinatie met een goed Customer Relationship Management (CRM) systeem, zorgt voor klantenloyaliteit wat de omzet doet stijgen (Cochran, 2004). De mate van klantbetrokkenheid en de klantenrelatie op zich hangt sterk af van medewerkers hun gedrag (de Waal & Van der Heijden, 2016) waarbij vertrouwen binnen de klantenrelatie een zwaarwegende factor is (Ponder et al., 2016; Shukla en Pattnaik, 2021). Volgens Heskett et al. (1994) zijn medewerkers meer bereid om een stap extra te zetten en diepere klantenrelaties op te bouwen wanneer zij hiertoe worden aangemoedigd door de organisatie, wat de algehele service direct verbeterd. Daarnaast kan op die manier de corporatie minder gezien worden als 'huurbaas' en meer gezien als een helpende hand wat kan bijdragen aan de tevredenheid en bereidwilligheid van de bewoners (Bosma, 2020). Naast dat corporaties individueel aan klantbetrokkenheid werken, kunnen zij ook samenwerken met ketenpartners (o.a. zorg/welzijn en gemeenten) om initiatieven op te zetten die aan de behoeften van de bewoners voldoen. Met het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) tussen verschillende partijen is dit al een stap in de goede richting om de kloof tussen zorgvraag en zorgaanbod te dichten (V&VN, n.d.). De best practice van Krijtland Wonen is hier een goed voorbeeld van.

Best practice – Customer intimacy - Krijtland Wonen

Krijtland Wonen is middels data-onderzoek van de gemeente Vaals erachter gekomen dat de wijk Vallisveld te maken heeft met een concentratie van multiproblematiek; sociaal probleemgedrag, verslaving, veiligheid, werkloosheid, achterstand in taal en onderwijs en de behoefte naar zorg is hoog. In de komende jaren wordt dit alleen maar hoger vanwege de vergrijzing in de wijk.

Samen met de gemeente Vaals en zorgorganisatie Envida heeft corporatie Krijtland Wonen een gemeenschappelijk doel geformuleerd: Vallisveld transformeren naar een kansrijke, veerkrachtige, sociale, groene en gezonde wijk waarin bewoners zelf én samen welzijn en veiligheid creëren en ervaren, waarbij de zorg dichtbij is en het gezondheidsperspectief versterkt is.

Door middel van het organiseren van ontmoetingen in de fysieke leefomgeving, taalonderwijs initiatieven en toegankelijke zorg wordt de wijk ingericht met een focus op verbinding, vitaliteit en veerkracht in de wijk. Toegankelijke zorg dichtbij huis betekent een uniek woonzorgconcept inhoudende dat er een aantal zorgfuncties fysiek in de wijk aanwezig zijn (o.a. huisarts, fysiotherapeut, afhaalpunt voor medicatie).

Verder wordt de leefomgeving aangepakt door de gemeente omtrent het aanwezige groen in de wijk. In combinatie met het verduurzamen van vier flatgebouwen door Krijtland Wonen, wordt er een mix aan huurwoningen opgeleverd met de bedoeling om een divers palet van de doelgroepen van Krijtland Wonen aan te trekken.

Michiel Sluismans
Bestuurder Krijtland Wonen

Het zijn voor de hand liggende factoren die sterk met elkaar verweven zijn; het hebben van goede klantenrelaties zorgt voor positieve mond-op-mond reclame (Verhoef et al., 2002). Door middel van mond-op-mond reclame krijgen bewoners een betere perceptie over de organisatie wat weer voor vertrouwen kan zorgen (Cochran, 2004). Vervolgens zijn zij sneller bereid om 'gevoelige' informatie te delen (Awad & Krishnan, 2006) en feedback te geven (Fuchs & Schreier, 2011) waardoor een corporatie beter kan inspelen op de behoeften van de bewoners. Wanneer er een klacht wordt ingediend of er een vraag wordt gesteld, kan de corporatie dan ook vaak sneller en efficiënter deze klacht of vraag behandelen (Bolton & Lemon, 1999). Bovendien kan het de corporatie zelfs opvallen dat het aantal klachten minder wordt zodra er meer aandacht aan klantenrelaties en klantbetrokkenheid wordt geschonken volgens onderzoek (Gwinner et al., 1998; Mattila, 2001; Parasuraman et al., 1988; Verhoef et al., 2015).

Hierbij kan het optimaal gebruiken van een CRM (Customer Relationship Management) pakket een waardevolle rol vervullen voor corporaties (Cochran, 2004). Liu et al. (2024) beargumenteren dat het concept van klantbetrokkenheid en klantenrelatie veel meer verschuift naar de digitale wereld; waaronder het gebruiken van AI-gedreven applicaties en sociale media platformen. Met een goede klantenrelatie krijgt je organisatie dan ook weer meer betrokkenheid op sociale media (Labrecque et al., 2013). Het is wederom essentieel om digitalisering te omarmen zodat een hoge mate van klantbetrokkenheid effectiever en efficiënter kan worden bereikt (Auttri et al., 2023; Schymanietz et al., 2022).

Kortom, het lijkt te starten bij het aanmoedigen van medewerkers. Een focus leggen op het bouwen van de klantenrelatie. De service een tandje beter willen doen dan voorheen. In het begin zal het meer tijd en energie vergen, maar dit betaalt zich uit.

Al helemaal wanneer bewoners met eigen initiatieven komen om de buurt en hun verdere leefomgeving te verbeteren of zelfs de organisatie te verbeteren door middel van feedback. Er is een grote kans dat die initiatieven er gaan komen en dat bewoners graag samenwerken met de organisatie (Hoyer et al., 2010; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004). Zeker als de regie vanuit de corporatie bij de bewoners wordt gelegd, zoals Cazas Wonen dat heeft gedaan in IJsselstein. Zo krijgen bewoners meer begrip en een betere perceptie over de organisatie waardoor zij in een zogeheten 'virtuous circle' terechtkomt.



Best practice – Customer intimacy - Cazas Wonen

Buurtvolk: Bewoners aan Zet voor Leefbare Wijken

Buurtvolk is een vernieuwend initiatief dat bewoners centraal stelt bij het versterken van hun eigen wijk. Het uitgangspunt is simpel: in elke buurt schuilt een schat aan talent en betrokkenheid die, wanneer ze de ruimte krijgen, kan bloeien. Door eigenaarschap en verantwoordelijkheid in de handen van de bewoners te leggen, wordt de basis gelegd voor een hechte en leefbare gemeenschap.

Een krachtig voorbeeld hiervan is de recente start in IJsselstein op 1 december 2023, in samenwerking met corporatie Cazas Wonen. In plaats van een top-down aanpak koos Cazas ervoor om de regie bewust over te dragen aan de bewoners. Met een symbolische "sleuteloverdracht" werd het vertrouwen uitgesproken in hun vermogen om activiteiten onder eigen regie te ontwikkelen. Bewoners kregen letterlijk en figuurlijk de ruimte om hun wijk te versterken, gesteund door een startbudget en lichte begeleiding.

Bewoners organiseerden al snel een breed scala aan activiteiten, zoals taallessen, wandelclubs, moestuinen en bijeenkomsten voor ouderen en kinderen. Deze initiatieven kwamen volledig voort uit de wensen en talenten van de wijkbewoners zelf. Door deze aanpak ontstonden niet alleen schonere en veiligere straten, maar ook een sterkere sociale cohesie en een gemeenschap waarin iedereen zich gezien en gehoord voelt.

Buurtvolk faciliteert het proces door bewoners te trainen en hen te helpen om een duurzaam netwerk op te bouwen. De verantwoordelijkheid blijft echter vanaf het begin zoveel mogelijk bij de wijk zelf liggen. Deze aanpak versterkt het vertrouwen van bewoners in hun eigen kracht en stimuleert een gevoel van eigenaarschap en trots.

De sleutel tot het succes ligt in het geven van ruimte en vertrouwen aan bewoners om samen aan een betere buurt te werken. Buurtvolk ondersteunt slechts waar nodig, zodat de regie stevig in handen van de wijk blijft. Door samenwerking met lokale partners zoals gemeenten, ondernemers en andere organisaties worden verbindingen gelegd die aansluiten op de behoeften van de buurt.

Buurtvolk laat zien dat gemeenschappen sterker worden wanneer inwoners de verantwoordelijkheid krijgen en het vertrouwen om hun wijk zelf vorm te geven. Het resultaat is een duurzame ontwikkeling van buurten, waarin sociale samenhang, persoonlijke groei en wederzijdse hulp centraal staan.

Voor meer informatie: www.buurtvolk.nl

Saar Spanjaard
Bestuurder CAZAS Wonen



7.3 Het paradigma: Eigendom

Corporaties hanteren grotendeels nog de traditionele ontwikkelings- en exploitatie-modellen. Nieuwe woningen worden op eigen grond gebouwd en komen in eigendom voor de verhuur. Vastgoed in eigendom dat is vanuit het verleden het uitgangspunt. Door de huidige druk en de beperkingen die worden ervaren in de corporatiesector wordt er van corporaties vereist dat de bestaande modellen worden aangescherpt of zelfs omgegooid. Hier is het concept Living as a Service (LAAS) een voorbeeld van. LAAS is een alternatief op het traditionele model. In plaats van het vastgoed in eigendom hebben, betaalt de corporatie een vergoeding voor het gebruik en het beheer van het vastgoed. Het concept is ontstaan vanuit gesprekken met ontwikkelaars van circulaire en modulaire woningen zoals Skilpod en opent de weg naar flexibel en verplaatsbaar wonen. Dat terwijl het gunstiger kan uitvallen voor corporaties. In de best practice van Nester hierover meer, tevens wordt in [Bijlage E](#) gedetailleerd ingegaan op LAAS.

Best practice – Living as a Service - Nester

Nester bezit grondposities in Reuver en Echt en verkent via een marktconsultatie innovatieve woonconcepten die méér bieden dan alleen huisvesting. De focus ligt op integrale woonserviceconcepten waarin ook zorg, energie, mobiliteit en sociale ondersteuning zijn opgenomen. Er is per locatie ruimte voor maatwerk in woningtypes, mits betaalbaarheid en beschikbaarheid voor sociale- en middenhuur doelgroepen geborgd zijn.

Het concept Living as a Service draait om gebruik in plaats van eigendom. Bewoners betalen een beschikbaarheidsvergoeding voor een compleet ontzorgde woning, inclusief energie, onderhoud en optionele diensten zoals schoonmaak, zorg, mobiliteit of burenhulp. Deze services zijn modulair afneembaar, vergelijkbaar met abonnementsdiensten.

Een digitaal platform zoals het WocoAPP Platform faciliteert: communicatie en dienstverlening en optimaliseert de afstemming tussen huurder, verhuurder en servicepartners. Dit draagt bij aan comfort, zelfredzaamheid, betrokkenheid en sociale cohesie.

Strategische partner Skilpod levert verplaatsbare, modulaire woningen die duurzaam en circulair geproduceerd zijn. Hun product past uitstekend binnen het LAAS-model en is schaalbaar en aanpasbaar aan wisselende woonbehoeften.

De financiële haalbaarheid wordt beoordeeld op basis van een minimale IRR van 3%. Nester behoudt de grond en betaalt óf ontvangt een vergoeding binnen een LAAS-constructie, waarbij eigendom buiten de balans blijft.

Voor succesvolle uitvoering zijn duidelijke afspraken nodig over o.a. fiscaliteit, risico's en governance. Samenwerking met kennisinstellingen (zoals TU/e en KU Leuven) en Europese subsidiekanalen wordt onderzocht.

LAAS biedt een toekomstgericht antwoord op woningnood, vergrijzing en versnipperde zorg: flexibel, duurzaam en mensgericht wonen.

Harrie Oosterlee, Bestuurder Nester

Wim Verstappen, Nester

Wobbe van der Meulen, Managing Consultant Public

Jan Vrijs, Skilpod

Cor Snoeij, Stekademy

De transitie naar netwerkorganisaties vraagt om nieuwe vormen van governance en exploitatie. Geadviseerd wordt je als organisatie tijdens de ontwikkeling van de "Vastgoed Regie Organisatie", waarbij vastgoedmanagement en diensverlening integraal worden benaderd medewerkers te scholen in lijn met de in deze publicatie beschreven samenwerkingsmodellen en governanceprincipes. Verwezen wordt naar de opleidingen als Vastgoed Regie Academie e.a.

Visie daarbij dient te zijn: "Real Estate as a Service".



7.4 Meer dan feitelijke afspraken

- Governance en soft controls

De voordelen van good governance zijn vanzelfsprekend. Vertrouwen in een organisatie, een lekkere flow, en daarmee werken aan de doelen van de organisatie. Het leidt tot tijdige bijsturing en betere besluiten doordat er meer aspecten van een besluit zijn overwogen (OECD, 2015). Betere besluiten betekent ook minder missers die veel tijd en energie kosten. Daarnaast zijn de gemaakte afspraken en de verwachtingen van een ieder helderder bij good governance, wat de prestatie (zeker van publieke organisaties) verbetert (Andrews & Boyne, 2010).

Echter heeft good governance ook valkuilen. Het fixeren op KPI's leidt af van het grotere doel en het hebben van teveel regels leidt ook af (Franco-Santos et al., 2012). Niemand weet dan meer dat die regels zijn afgesproken. Regels van bovenaf opleggen werkt ook niet. Governance vraagt om een aantal structurele processen en stukken. Deze stukken worden in vergaderingen vaak snel afgedaan, maar dat is ook de bedoeling. Governance hoeft niet veel tijd te kosten. Het vraagt wel moedige keuzes. Het is niet makkelijk om steeds eerlijk ('blunt' zoals de Engelsen zeggen) te zijn. Transparantie houdt nooit op, net zoals communicatie. Een hulpmiddel bij het nemen van goede besluiten kan het model van zes denkhoeden van De Bono (1985) zijn. Dat model geeft zorgvuldig aandacht aan verschillende meningen binnen de besluitvorming.

Denk over good governance als een zorgvuldig aangelegde tuin. Iedereen droomt van die bloeiende, ordelijke oase — waar alles in balans is en vanzelf lijkt te groeien. Maar achter die schijnbare eenvoud zit voortdurend werk: wieden, snoeien, water geven, en soms opnieuw zaaien. Laat je het even versloffen, dan raken de paden overwoekerd en verliezen de bloemen hun kleur. Het vergt aandacht, timing, en gevoel voor samenhang met soms een oordeel of advies van een ander iemand die overzicht biedt.

Een financiële professional of controller die zich aan kan passen aan de huidige behoeften is die ander om een oordeel en/of advies uit te brengen richting het MT/bestuur van de corporatie. Hierdoor is een financiële professional of controller essentieel in de besluitvormingsproces om kwaliteit te waarborgen, de strategische richting te valideren en om bij te sturen waar nodig (Joannidès de Lautour & Chotiyanon, 2018).

Het laten versloffen van de tuin -om de analogie vast te houden- wordt dan ook voorkomen door het hanteren van duidelijke hard en soft controls. Het vinden van een balans hiertussen is moeilijk en situatie-afhankelijk. Het is een traject wat over de tijd duidelijker en gericht op elkaar wordt afgesteld. Een goed balans kan zorgen voor een betere en samenhangende cultuur (Chtioui & Thiéry-Dubuisson, 2011; Frid et al., 2024; Heeren-Bogers, 2018) en vice versa (Lartey et al., 2023), wat cultuur een key element maakt in de organisatie. Bovendien zorgt een goede balans ook voor effectievere, efficiëntere en kwalitatieve besluitvormingen (Heeren-Bogers, 2018; Malmi & Brown, 2008). Dit draagt wederom bij aan een goede flow en het behalen van betere prestaties als (samenwerkende) organisatie(s) (Frid et al., 2024).



8.0 Hoe samen te werken?



Nu we weten wat bevorderlijk is binnen een netwerkorganisatie, komt de vraag: hoe? Hierbij wordt een handvat of een richting gegeven waar een organisatie aan kan denken wanneer een netwerkorganisatie wordt overwogen⁴. Het handboek van Duysters et al. (2010) treedt in verder detail wat zeer behulpzaam kan zijn gedurende het opzetten van een netwerkorganisatie.

1. Identificering

- a. Allereerst is het belangrijk om te identificeren op welk gebied een netwerkorganisatie nuttig kan zijn.
- b. Wat zijn de verwachtingen en de doelen van zo'n netwerkorganisatie?
- c. Welke partijen zijn wellicht geschikt om mee samen te werken? Het opstellen van een 'longlist' met criteria is handig om tot een praktische 'shortlist' te komen.

2. Partner selectie

- a. Vanuit de shortlist dient zorgvuldig gekeken te worden naar verschillende factoren om een fit te vinden tussen de organisaties zodat de samenwerking een grote kans tot slagen heeft. Deze factoren zijn:
 - *Cultuur*: passen de culturen in de verschillende organisaties bij elkaar? Weet de drijfveren van elkaar.
 - *Strategisch*: komt de visie en de lange termijn doelstelling overeen? Weet de belangen van elkaar!
 - *Operationeel*: zijn de (IT) processen vergelijkbaar/ aansluitend op elkaar en/ of kan dit synergetisch opgezet worden? Denk ook aan kwaliteitsniveau en klantenservice.
 - *Financieel*: is de andere organisatie op financieel gebied daadkrachtig genoeg om 'compatible' te zijn?
 - *Kennis*: kunnen de organisaties toegevoegde waarde leveren met betrekking tot kennis en het delen hiervan? Denk ook aan de mate van innovativiteit.
 - *Aanpassings- en ontwikkelingsvermogen*: zijn de organisaties in staat om goed te anticiperen en daarop verder te ontwikkelen?
- b. Belangrijk: is er vertrouwen tussen elkaar? Een volmondige 'ja' maakt de slagingskans vele malen hoger.

⁴ Gebaseerd op literatuur dat nuttig kan zijn om extra informatie uit te halen: Rese (2006), Wong et al. (2005), Cooper & Gardner (1993), Duysters et al. (2010).

3. Governance

- a. Breng in kaart hoe iedere organisatie haar governance ingericht heeft.
- b. Hoe ziet de besluitvorming eruit gedurende de samenwerking?
- c. Leg vast hoe de onderlinge taakverdeling en verantwoordelijkheden verdeeld worden.
- d. Bepaal de gezamenlijke doelen en de te bereiken milestones.
- e. Stel een procesmanager aan. Hieronder treden we meer in detail hierover.
- f. Hoe reageren we op onvoorziene nieuwe kansen of problemen, hoe pakken we dit aan?
- g. Stel een samenwerkingsovereenkomst op waarin een samenwerkingsplan staat en waar de afspraken goed worden vastgelegd op juridisch gebied.
 - Denk aan het vastleggen van evaluatie- en/of bijstuurmomenten.
 - Vergeet hierbij niet de (ontbindings-)convenanten, criteria en hard en soft controls te formuleren.

4. Samen lerend op weg

- a. Introduceer en ga met elkaar in gesprek met de methodiek van de aanspreekcirkel (inclusief besluitvorming).
- b. Introduceer en werk met elkaar samen aan de hand van de fundamenteën van de samenwerking cirkel.
- c. Analyseer en benoem aan de hand van de slow reflector monitor individuele- en samenwerking koester- en ontwikkelpunten om samen lerend mee op weg te gaan (gezamenlijk ontwikkelpad van boven- en onderstroom)
- d. Draag methodiek, fundamenteën, ontwikkelpad over in de eigen organisatie als slotakkoord van het samenwerkingsverband
- e. Stel een ontwikkelbegeleider aan met oog voor het echte contact, de onderlinge verhoudingen en relaties, de te maken beweging en de balans tussen kwaliteit/ relaties/rendement.

Er is al veel geschreven over samenwerkingen (Duisters, 2013), ook in de publieke sectoren. Een belangrijke theorie is die van Moore (1997): Public Value Management. Zijn aanbevelingen volgen vanuit een aantal belangrijke observaties. Die observaties zijn belangrijk om te kennen voordat we de aanbevelingen delen. De complexiteit van netwerken en samenwerkingen wordt voor een groot deel bepaald door vijf factoren:

1. De doelstellingen van organisaties staan niet vast, maar zijn vaak een momentopname en kunnen veranderen; een organisatie die eerst stuurt op prijs, dan op kwaliteit en vervolgens op reputatie, vraagt steeds iets anders van haar partners.
2. Omdat partijen verschillende expertises en inbreng hebben, hebben ze niet dezelfde informatie. Besluiten worden genomen op basis van aanwezige informatie en zo kunnen organisaties –doordat ze niet dezelfde kennis hebben en niet al hun kennis kunnen/willen delen- besluiten nemen die andere organisaties verrassen.

3. In de besluitvorming worden vaak vooral kansen en mogelijkheden belicht, maar knelpunten en uitdagingen worden onvoldoende besproken en van oplossingen voorzien.
4. In de uitvoering van een samenwerking doen zich vaak weer nieuwe kansen voor, maar ook onvoorziene problemen. Hierdoor moet worden geschakeld op alle lagen in de samenwerking, waardoor soms de originele doelstellingen uit beeld raken.
5. Oplossing: het gaat eerder om een bevredigende oplossing dan om doelrealisatie.

Bouw een netwerkorganisatie

In het netwerk met elkaar krijg je samen dingen wel voor elkaar die alleen niet lukken. Als je elkaar vindt in het netwerk, kan je zorgen dat jouw 1, plus de 1 van de ander samen 3 wordt. Zorg ervoor dat je dus van elkaar weet wat elkaars sterke kanten zijn, bespreek je netwerk(en).

Een netwerkorganisatie is nota bene een netwerk van organisaties die samen wel voor elkaar kunnen krijgen (de gezamenlijke opgave) wat elk van de deelnemers apart niet lukt (Teisman, 2021).

Opgavegericht werken

Elke samenwerking heeft een opgave. En de samenwerking moet ook expliciet die doelstelling als begin en einde van elke afweging en besluitvorming hebben. De opgave bepaald wat er nodig is, wie welke bijdrage levert en welke werkwijze past. Alle andere afwegingen zijn ondergeschikt, de opgave bepaald (Teisman 2020), de opgave is het leidend organisatieprincipe van de samenwerking. Door de opgave voor ogen te houden, voorkom je hokjes denken en sectoraal werken, introduceer je flexibiliteit, samenwerking die kaders overstijgt en vergroot je de maatschappelijke effectiviteit (Anderson, 2018).

Betrek burgers actief

Het model van Moore gaat over publieke waarde en heeft het daarom over 'burgers' en niet over 'huurders'. Voor corporaties zijn vaak de huurders degene die betrokken worden, maar het is belangrijk om breder te denken. Denk ook aan toekomstige huurders en de burens van de huurders. Allemaal hebben zij een belang. En naast hun belang, hebben zij ook kennis over de specifieke situatie en omgeving waar zij zich bevinden of toe verhouden. Door hen actief te betrekken wordt hun betrokkenheid vergroot wat zich vertaalt in mede verantwoordelijkheid. Het is niet voor niets dat participatie nog steeds een belangrijk thema is voor de overheid en corporaties. Individuele belangen en doelen van partijen moeten overeengestemd of samengevoegd worden door opzoek te gaan naar kansen om ze te koppelen (Uyterlinde, et al., 2019). Vervolgens moet er een gezamenlijke visie ontstaan die gedeeld, begrepen, herkend

en erkend wordt door alle partijen in het samenwerkingsproces (Hardin et al., 2020; Roussos & Fawcett, 2000; Uytterlinde & Gastkemper, 2018). Zo heeft de gemeente van Enschede een tweedaagse werksessie georganiseerd waar partijen bij elkaar kwamen om hun individuele belangen en plannen met elkaar te delen (Uytterlinde & Gastkemper, 2018). Koppelkansen konden zo geïdentificeerd worden om tot gezamenlijke opgaves en oplossingen te komen. Rolduckerveld in Kerkrade laat ook de bewoners in de wijk meedenken door informatiedagen te organiseren (Rademaker et al., 2020). Bewoners worden geïnformeerd over het plan voor de komende jaren en kunnen hun ideeën en belangen delen die vervolgens afgestemd worden met al eerdere geïdentificeerde vraagstukken. Zo kunnen meerdere vraagstukken tegelijkertijd aangepakt worden.

Tijdens het definiëren van de gezamenlijke visie moeten ook belangrijke termen en begrippen (e.g. leefbaarheid, duurzaamheid) duidelijk gedefinieerd zijn om miscommunicatie en misverstanden te vermijden. Partijen interpreteren deze termen vaak op basis van hun eigen achtergrond. Dit kan ervoor zorgen dat iedere partij de gezamenlijke visie anders en vanuit hun eigen belangen opvat. Uytterlinde, et al. (2019) adviseren om een brede interpretatie van de termen af te spreken zodat alle aspecten die er mee te maken hebben mee worden genomen in het proces; denk bij leefbaarheid bijvoorbeeld aan sociaal, fysiek en economisch. Een centrale definitie moet besloten worden die alle betrokkenen afstemmen. Door een brede interpretatie te hanteren zullen partijen moeten ontkokeren om de gezamenlijke doelen te behalen.

Een convenant als formele basis

Het is belangrijk om vast te leggen wat vastgelegd moet worden. Het is minstens even belangrijk om niet meer vast te leggen dan het noodzakelijke. Dus creëer geen ingewikkelde juridische structuren, maar ontwikkel een 'simpel convenant' dat de basis vormt voor de grensoverschrijdende samenwerking. Benoem hierin heel duidelijk de opgave/het doel van de samenwerking.

Teisman (2021) adviseert om –naast het doel- ook aandacht te hebben voor:

- De verhoudingen tussen de samenwerking en de eigen organisaties.
- Het meten van de effectiviteit van de samenwerking.
- De attitude/houding van de leden van het netwerk ten opzichte van de samenwerking. Is het doel en de meerwaarde van de samenwerking om dat doel te bereiken voldoende helder?

Maak prestatieafspraken

Bespreek vooraf en leg vast in het convenant hoe hoog de lat ligt en wat ieders rol en inbreng daarbij is (zowel financieel als inhoudelijk). Neem daarbij ook mee welke mandaten er gelden, hoe je overlegt over de voortgang en hoe deze voortgang wordt gemonitord. Om motivatie, betrokkenheid en focus te verdienen van betrokkenen in het samenwerkingsproces is een maatschappelijke urgentie essentieel (Uyterlinde & Gastkemper, 2018). Hoewel partijen vaak wel signalen opnemen die de noodzaak van een wijkaanpak aantonen, zijn ze meestal pas echt overtuigd om actie te ondernemen wanneer er een significant geval optreedt zoals een misdrijf in de wijk of een politiek besluit dat invloed heeft op de wijk. Niet alleen moet deze maatschappelijke urgentie vroeg herkend worden door alle partijen in het proces, maar het gevoel voor urgentie moet gedurende het samenwerkingsproces ook behouden worden om partijen toegewijd te houden.

Afstemming vooraf

Onafhankelijk van de betreffende sector verandert 'de buitenwereld' enorm. De overheid treedt terug en toezicht 'horizontaliseert'. Dit betekent dat er meer verantwoordelijkheden bij de organisaties zelf komen te liggen. Er is meer afstemming vooraf nodig, in plaats van controles achteraf. Real time informatie wordt steeds belangrijker en men moet meer kunnen vertrouwen op de informatie die uit de organisatie zelf komt. Daardoor moet meer gebruik gemaakt worden van de kwaliteit die in de organisatie en in ketenprocessen zit. Over die benodigde kwaliteit moeten (vooraf) eenduidige afspraken worden gemaakt. De data die daarvoor nodig is moet 'op orde' zijn. Dubbel werk, maar ook dingen niet doen moet worden voorkomen. Samenwerken (intern en met externe partijen!) staat centraal en is keihard nodig om met elkaar de boogde doelstellingen te behalen. Ieder opereert weliswaar vanuit de eigen rol, maar wel gericht op een goede uitvoering. Er moet gewerkt worden op een efficiënte manier én op een manier waarbij iedereen (vooraf) weet waar hij aan toe is. Veranderingen als deze maken dat processen ook anders moeten worden ingericht. Dat organiseren vraagt veel van mensen. Het betekent niet via (standaard)protocollen werken, maar veel meer weten wat de persoon naast, boven en onder je doet. Aansluiting/verbinding houden met elkaar en ook relevante informatie en wijzigingen in processen (bijvoorbeeld) direct met elkaar delen. Daarbij is 'Doen wat je zegt, en zeggen wat je doet' de basishouding om effectief te kunnen zijn. Dat geldt binnen de eigen organisatie, maar vanwege de eigenstandige doelstellingen van een samenwerking daar evenzeer!

Audits

Vanwege die veranderde omgeving en de daarbij veronderstelde toegenomen risico's stellen accountants steeds hogere eisen aan de kwaliteit van de aangeleverde informatie. Tegelijkertijd maken diezelfde accountants een steeds kritischer analyse van de aspirant-klanten en wordt het voor met name wat kleinere gemeenten, corporaties en zorginstellingen steeds lastiger een accountant te vinden. Heldere afspraken

maken over audit readiness en het inschakelen van specifieke externe expertise daarbij ontlast zowel de financiële- en control functie als de accountant en levert een soepeler verlopend jaarwerktraject op. Voor netwerkorganisaties betekent dit nog meer vooruitkijken. Je hebt immers met meerdere spelers te maken en moet met nog meer factoren rekening houden! Blijf hierbij wel alert. Een effectief afsluitproces is meer dan alleen de (maand)rapportages eerder opstellen. Alle onderliggende processen, de cultuur én de houding en het gedrag van de gehele organisatie (en de samenstellende organisaties binnen een netwerkorganisatie!) maken onderdeel uit van het afsluitproces. Daartoe moet dan wel eerst de basis op orde zijn (in alle onderdelen van de samenwerking). Dat vereist heldere afspraken en goed op elkaar afgestemde en aansluitende processen. Zowel intern, als met externe partijen. Bijvoorbeeld bij gemeenten, tussen gemeenten en zorgverleners en bij corporaties, tussen corporaties en aannemers. Automatisering van processen kan daarbij bij veel organisaties tijd -en daarmee financiële winst- opleveren.

Al die veranderingen in de omgeving en ook die bij samenwerkingspartners zelf maken een naar buiten gerichte blik en het naar binnen halen van de buitenwereld noodzakelijk. Daarnaast is het van belang goed voor ogen te houden waarvoor het allemaal nodig is. In hoeverre draagt het inspelen op de veranderingen bij aan het behalen van de doelen van de organisatie en het samenwerkingsverband? Wat zijn zinvolle en kosteneffectieve aanpassingen en welke zijn dat niet?

Dit beïnvloedt de manier van samenwerken. Natuurlijk zijn er verschillende werkvormen denkbaar. Auditen kan gezamenlijk of bij toerbeurt of het bij een (1) van de samenstellende organisaties neerleggen. Maar altijd geldt dat de verantwoordelijk financial of controller vanaf het begin (of liever nog daarvóór al!) erbij betrokken moet zijn om het succes van de samenwerking goed te kunnen monitoren en te beoordelen. Nog voor de feitelijke start moeten er heldere afspraken liggen over de te bereiken doelen en hoe te monitoren of die gehaald gaan worden (of niet). De mogelijke interventies en bijstuur mogelijkheden kunnen dan ook al (voor een groot deel) daarbij worden geduid en opgenomen in de afspraken. Daarnaast is er lopende het samenwerkingstraject ook continue afstemming en overleg met je collega financial(s) en controller(s) nodig over voortgang en (manier van) rapporteren. Het tijdig signaleren maakt bijsturen/ingrijpen/stoppen een stuk eenvoudiger! Dat vraagt iets van de organisaties, maar ook van elke betrokken financial en controller.

Daarom moet dan ook het fundament goed zijn, want het traditionele financiële model, waarbij de controller alleen terugkijkt en rapporteert over de financiële cijfers, verandert (is eigenlijk al een tijdje veranderd, maar nog niet iedere organisatie heeft zich daarop aangepast). Vanuit veel MT's en directies komt de roep om een meedenkende, vooruitblikkende en adviserende controller. Voordat daaraan begonnen kan worden, moet wel de financiële functie 'op orde' zijn. Bij het doorvoeren van veranderingen

in de financiële functie wordt al snel gegrepen naar 'fancy' oplossingen. Zo worden er bijvoorbeeld mooie rapportagetools (dashboards ed.) binnengehaald en worden er leantrajecten gestart op (deel)processen. Of die aanpak wel de juiste is, wordt zelden getoetst. Toch loont het de moeite om er beter naar te kijken en 'bottom up' te bezien hoe de financiële functie goed kan worden ingericht om beter te renderen. Pas als de basis op orde is, kun je verder bouwen. Zo bleek bij het implementeren van de Woningwet 2015 dat er (bij een onderzoek in 2017, over dat jaar) bij ruim 280 van de 350 gecontroleerde corporaties fouten zaten in de aangeleverde informatie richting de toezichthouder. Veel daarvan blijkt terug te leiden op fouten in de eigen individuele corporatiegegevens, dan wel het onjuist uitvoering geven aan wettelijke voorschriften bij de interne vastlegging van die gegevens. Het is dus zaak eerst de eigen administratie en rapportage op orde te hebben, alvorens te beginnen aan management control en business control. Veranderingen aanbrengen in de financiële- en control functie is hard nodig, juist vanwege die veranderde en veranderende omgeving. Een goede raad daarbij: begin bij het begin! Ook voor samenwerkingen geldt 'een goed begin is het halve werk'. De uitgangspunten moeten in en op orde zijn.



Hard en soft controls

Ten aanzien van bestaande, soms al langer lopende samenwerkingen is het lang niet altijd zo dat er audits worden gehouden op het bereiken van de resultaten en de kwaliteit van de samenwerking. Ook bij nieuwe samenwerkingen is het niet vanzelfsprekend dat hier van tevoren heldere afspraken over worden gemaakt. Wordt er al ge-audit, dan gaat het (nu nog te) vaak om het meten van hard controls. Voor soft controls wordt vaak onvoldoende tijd gemaakt en ontbreekt nog instrumentarium. Het is alleen wel belangrijk wanneer je als deelnemer in een samenwerkingsverband zit om op de juiste momenten 'los' te kunnen laten, in de wetenschap dat het met die soft controls wel goed zit. Dat wordt nog belangrijker als het bekend is dat de omgeving waarin geacteerd wordt snel verandert. En indien er vanuit de buitenwereld steeds meer verwacht wordt. Het wordt steeds meer verwacht dat individuele doelen behaald worden, en zo niet, dan is duidelijke verantwoording nodig. Dat geldt binnen de eigen organisatie, maar zeker ook voor binnen een netwerkorganisatie.



De complexiteit in de controllerfuncties zit in de gevraagde combinatie van hard skills met het gewenste gedragsprofiel. Dit brengt tegelijkertijd een verschuiving teweeg van kennis- naar vaardigheden en van hard controls naar soft controls. Ook de onderwerpen waar de controller mee aan de slag gaat zijn van belang. In een samenwerking is het van belang daar snel afspraken over te maken. Wie is het meest geschikt om waarop te acteren? Welke onderwerpen pakken we wanneer op? Welk ritme hanteren we om voortgang te monitoren en hoe rapporteren we? Allemaal aspecten die daarbij aan de orde komen. Ook hier speelt balans een belangrijke rol. Elke participerende organisatie moet daarbij (voldoende) aan bod komen en kunnen acteren op de voor hen belangrijke aspecten en issues. Bij elke samenwerking zijn 'tone of voice' en het gedrag naar elkaar van belang. Daar zijn deels afspraken over te maken, maar veel ontwikkelt zich werkende weg. De harde afspraken (hoe ziet een rapportage eruit en wat staat er in) is meestal eenvoudig. Hoe en van wie wordt de relevante informatie opgevraagd en met welke frequentie wordt al wat lastiger. Hoe spreken we elkaar aan als het niet gaat zo als we hebben afgesproken is nog weer een stap verder. Soft controls zijn ook hier van groot belang en het verdient aanbeveling om daar vooraf voldoende tijd aan te besteden.

Bestaat die gevraagde financial of business controller dan wel? Ja, wanneer je als een organisatie bewust kiest voor de nadruk op hard en soft skills bij de betreffende functie. Dat is tevens in het publieke domein soms nog even wennen.

Regel toetreden en uittreden van partners

De samenwerkingsovereenkomst dient ook houvast te bieden in situaties waarin nieuwe partners willen toetreden of bestaande partners uit het netwerk willen stappen. De spelregels die daarbij gelden worden vooraf vastgelegd en maken deel uit van de convenant afspraken.

Experimenteer

Geef ruimte aan elkaar om nieuwe werkwijzen te proberen. Leg vast welke ruimte er is om buiten de gebaande paden te lopen. Bespreek vooraf en leg vast waar welke ruimte wordt gegeven om af te wijken van evidence-based werkwijzen. De noodzaak van deze experimenteer ruimte moet blijken uit de doelen die gesteld zijn. Complexe problemen kunnen door experimenteren soms makkelijker opgelost worden. Ook innovatie en onverwachte successen kunnen worden gerealiseerd door te experimenteren. Bovendien voelen medewerkers zich meer betrokken en laten ze meer creativiteit los wanneer er experimenteer ruimte is, wat ten goede kan komen voor efficiëntie, effectiviteit en/of innovatie.

Onafhankelijke procesmanager

Een onafhankelijke procesmanager is uiterst belangrijk in een samenwerkingsproces. Deze procesmanager is financieel en organisatorisch onafhankelijk en heeft als taak

om te verbinden, confronteren en begeleiden (Doevendans, et al., 2020; Uyterlinde & Gastkemper, 2018). Meerdere voorbeelden in de praktijk laten zien dat partijen vaak de aandacht verliezen doordat ze onderbroken worden door alternatieve processen. De procesmanager speelt in zulke gevallen een cruciale rol om ervoor te zorgen dat deze partijen niet loskoppelen van het huidige samenwerkingsproces door ze hiermee te confronteren. De Maatschappelijke Ontwikkelingsmaatschappij (MOM) in Tilburg is een goed voorbeeld in de praktijk waar de onafhankelijke procesmanager de samenwerking verbindt tussen de bewoners en de partijen die de wijken willen verbeteren (Uyterlinde & Gastkemper, 2018). De coalitie Bospolder-Tussendijken (BoTu) werkt ook met een onafhankelijke procesmanager die voornamelijk het samenwerkingsproces begeleidt en ervoor zorgt dat het proces opereert volgens de strategie (Doevendans et al., 2020).

Installeer een Raad van Advies

Omdat grensoverschrijdend, of zelfs 'grensontkennend' samenwerken niet vanzelf gaat en integrale wijkversterking niet altijd probleemloos verloopt, is het raadzaam een Raad van Advies te installeren die over de schouders meekijkt en vanaf deze distantie adviezen geeft over het vergroten van de effectiviteit van de samenwerking, alles met het oog op het tot een goed einde brengen van de gezamenlijke opgave. Een Raad van Advies verschilt met een procesmanager door het feit dat zij gevraagd en ongevraagd advies aanleveren, terwijl de procesmanager verantwoordelijk is voor het begeleiden van het proces tot het resultaat bereikt wordt wat vastgesteld is bij de start van de samenwerking.

Creëer vertrouwen

Vertrouwen moet opgebouwd worden tussen de partijen in het samenwerkingsproces en met de bewoners van de wijk. Vertrouwen is het fundament van lange termijn relaties binnen een samenwerking (Irún et al., 2020). Het is een voorwaarde voor het ontwikkelen van persoonlijke relaties tussen mensen in verschillende partijen. Vertrouwen impliceert dat partners verwachten dat alle partijen in een samenwerking zullen profiteren in plaats van dat er gebruik gemaakt wordt van een ander. Een partij ziet dat de partner inzet toont om de samenwerking te bevorderen en eerlijk is. Het vastleggen van formele regels en afspraken kan het vertrouwen tussen partijen vergroten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het ondertekenen van een convenant. Bovendien kan vertrouwen toenemen door als partij aan te passen op de belangen en capaciteit van de partners en het uitwisselen van middelen. Veel partijen hebben in het verleden onsuccesvolle samenwerkingen ervaren waar tijd is verspild en doelen niet zijn bereikt (Hardin et al., 2020; Uyterlinde & Gastkemper, 2018). Ook zijn er betrokkenen die vertrouwen verliezen in de samenwerking wanneer er geen onmiddellijk resultaat zichtbaar is (Hardin et al., 2020; Uyterlinde & Gastkemper, 2018; Vangen et al., 2015). Om het vertrouwen van deze partijen te overwinnen heeft de projectleider van het Project Restoration Model (een samenwerking in California, U.S.) (individuele) vergaderingen gehouden met deze partijen om samen de doelen en waarden van

de samenwerking te bespreken. Bovendien werden er regelmatige bijeenkomsten gehouden om informatie en (beperkte) progressie te delen en te vieren. Deze acties elimineren wantrouwen en houden partijen betrokken in het proces.

Aanpassingsvermogen

Flexibiliteit is een essentiële factor voor een succesvolle lange termijn samenwerking (ten Have et al., 2017; Rademaker et al., 2020). Tijdens het proces kunnen nieuwe vraagstukken ontstaan waar de samenwerking op moet anticiperen. Bovendien veranderen financieringsbronnen en treden personen in en uit het proces. De samenwerking moet hierop kunnen aanpassen. Er moet minder worden vastgehouden aan strakke afspraken en dat gemaakte afspraken beter aangepast kunnen worden aan onverwachte omstandigheden. Een samenwerking moet flexibel zijn in verschillende aspecten zoals tijd, geld, inhoud en organisatie (ten Have et al., 2017).

Inrichting van besluitvorming

Om de kans op een succesvolle samenwerking te vergoten moet een gedecentraliseerde leiderschap vorm gehanteerd worden (Roussos & Fawcett, 2000; Towe et al., 2016). Een gedecentraliseerde leiderschap is een brede leiderschapsstijl waar autoriteit en besluitvorming verdeeld wordt onder alle betrokken partijen in de samenwerking. Inbreng van alle partijen (inclusief de bewoners in de wijk) worden meegenomen in de besluitvorming zodat alle vraagstukken aangepakt zullen worden. Partijen zullen op deze manier constant betrokken (willen) worden bij het proces en maximaal bijdragen aan de samenwerking.

De juiste mensen op de juiste plek

De mensen die het werk uitvoeren en de samenwerking vormen bepalen het succes van een samenwerking, ongeacht de kracht en de effectiviteit van de aanpak (Van der Lans, 2014; Uytterlinde et al., 2020). Voor een effectieve samenwerking is de juiste bemensing essentieel; de juiste mensen op de juiste plek. Om de optimale aanpak te realiseren, moeten deze mensen voldoende ruimte krijgen om te experimenteren en hun werk te doen. Een praktijkvoorbeeld in Enschede laat zien dat mensen ongeduldig worden, terugtrekken en betrokkenheid verliezen wanneer hier geen rekening mee gehouden wordt (Uytterlinde et al., 2020). Van der Lans (2014) beschrijft dat in de praktijk samenwerkingen vaak mislukken doordat er best practices overgenomen worden, zonder mensen die weten hoe dit uit te voeren. Dit betekent ook dat het samenwerkingsproces maatwerk is (Leidemeijer et al., 2020; Uytterlinde et al., 2020). Elke wijkaanpak heeft uiteenlopende complexe vraagstukken die diverse oplossingen en aanpakken vereisen. Bovendien bestaat iedere samenwerkingsproces uit verschillende mensen en organisaties met verschillende eigenschappen waar rekening mee gehouden moet worden. Het is daarom belangrijk dat we samenwerkingsprocessen differentiëren op basis van de doelen en eigenschappen.



Efficiëntieslagen binnen samenwerkingen

Operationele excellentie is een continue proces wat verweven zit in de strategie van corporaties. Nu met automatiseringsmethodieken op basis van blockchain, AI en big data krijgt dat weer een geheel nieuw perspectief, kansen en uitdagingen. Hierbij verstrekken we bepaalde punten wat als 'food for thought' beschouwt kan worden om de samenwerkingen efficiënter en effectiever te laten verlopen:

1. *Stroomlijn gezamenlijke processen met digitale integratie en standaardiseer*
Richt gedeelde digitale systemen in voor informatie-uitwisseling tussen partners, zodat dubbel werk en handmatige overdracht onnodig worden gemaakt. Kijk ook waar standaardisering mogelijk is (bijvoorbeeld in werkprocessen, communicatievormen of besluitvorming). Efficiëntie ontstaat namelijk wanneer processen gestroomlijnd zijn.
2. *Automatiseer repetitieve taken binnen de samenwerking*
Gebruik automatisering (bijv. smart contracts of workflow tools) om standaardprocessen, zoals rapportages of aanvragen, sneller en foutloos te laten

verlopen. Ontdek samen de mogelijkheden hierover, bedenk dit van tevoren en waar jullie denken dit toe te kunnen passen.

3. *Ontwerp samenwerking rondom klantwaarde*

Stel gezamenlijk vast wat de belangrijkste behoeften van bewoners zijn, en optimaliseer vervolgens alle processen daarop – van aanvraag tot onderhoud – met behulp van data. Klantbetrokkenheid, initiatieven en leefbaarheid in en rondom de wijken kunnen ook op basis van data ondersteund en verbeterd worden.

4. *Gebruik data voor realtime monitoring en bijsturing*

Verzamel en analyseer data uit wijkinterventies, klanttevredenheid en operationele prestaties om samenwerking continu bij te sturen op basis van actuele inzichten. Hierbij is het dus ook erg belangrijk om de digitale systemen of data collectie met elkaar te delen als corporaties zijnde.

5. *Zorg voor korte lijnen met externe partners*

Richt digitale platformen of dashboards in waarmee partners en leveranciers inzicht hebben in planningen, voortgang en prestatie-indicatoren – dat bespaart tijd en voorkomt misverstanden. Los van digitale oplossingen, kan een samenwerking tussen corporaties ook zorgen voor een 'standaard' gebruik van bepaalde leveranciers waardoor efficiëntie kan worden behaald.

6. *Koppel organisatiedoelstellingen aan operationele data*

Maak de strategische doelen van de samenwerking meetbaar en zichtbaar in dashboards, zodat iedereen kan zien waar optimalisatie nodig is. De onafhankelijke procesmanager kan vervolgens hierop bijsturen.

7. *Zet in op modulaire, schaalbare processen*

Ontwerp processen die flexibel zijn maar wel standaard waar het kan – zodat ze zich makkelijk aanpassen aan wisselende partners of schaalgrootte, zonder telkens opnieuw het wiel uit te vinden.

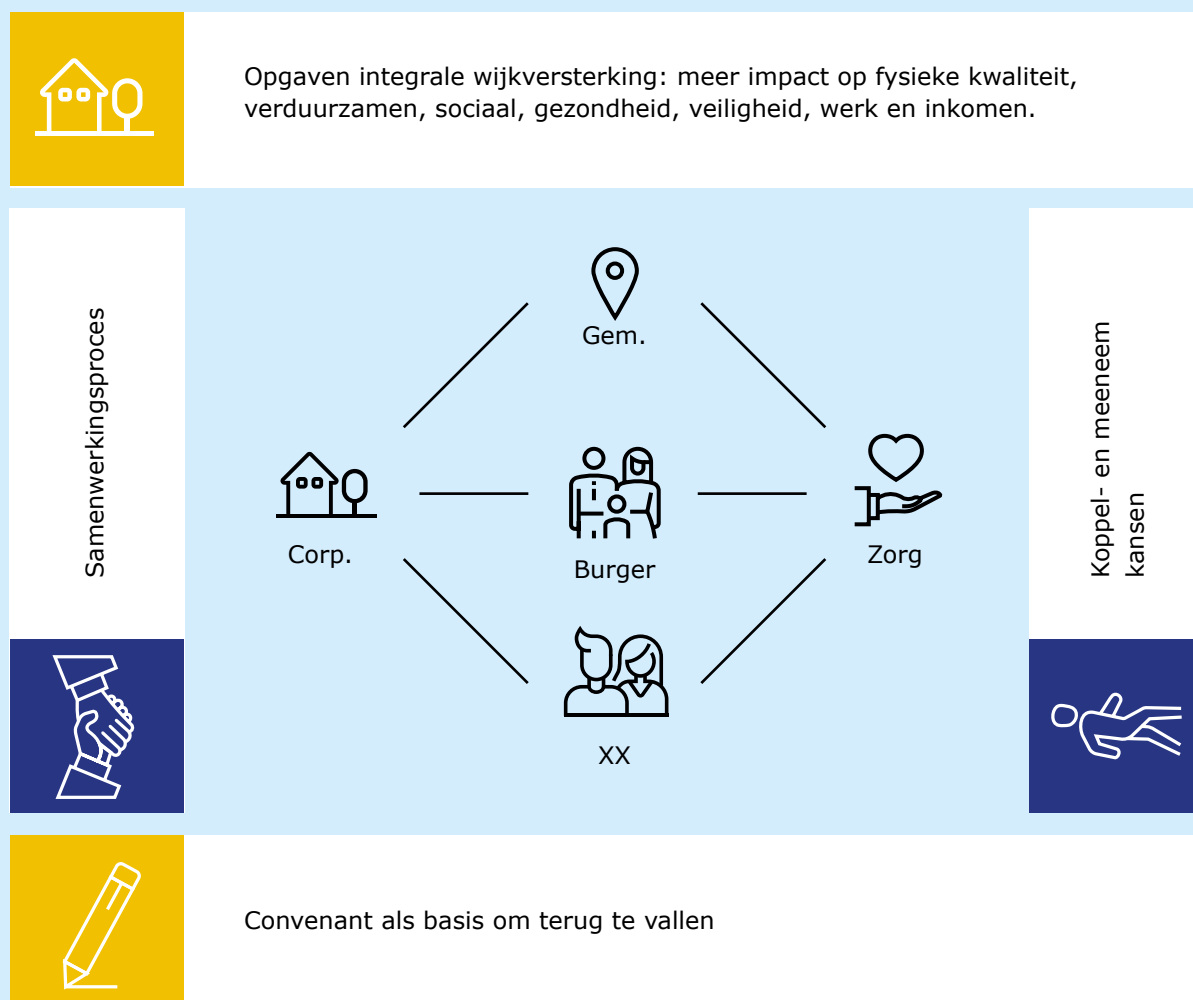
Bedenk wie de verantwoordelijke is voor welke aanpak er besloten wordt te gebruiken. De onafhankelijke procesmanager kan wellicht bij veel punten een proactieve rol spelen. Het voornaamste is de communicatie tussen de losse IT-omgevingen die de samenwerkende partijen al hebben staan. Communicatie en transparantie zorgen voor vertrouwen, korte lijnen en daardoor efficiëntie binnen een netwerkorganisatie.

Als de samenwerkende organisaties bovenstaande onderwerpen bespreken en –waar nodig- besluiten hoe deze dingen in de samenwerking aangepakt worden, dan levert dit veel op. Zowel in de samenwerking en het bereiken van die doelstellingen, als voor de operational excellence, de governance op de samenwerking en de risicobeheersing.

Samenwerkingsmodel Corporaties - Zuyd Hogeschool

Uit onderzoek met verschillende ketenpartners van de corporatiesector en Zuyd Hogeschool is er een samenwerkingsmodel tot stand gekomen, deze is schematisch weergegeven in figuur 4.

Het model toont een gestructureerde benadering van integrale wijkversterking. Het laat zien dat het succes afhankelijk is van een breed partnership, waarbij de burger centraal staat. Door effectief samen te werken en 'koppelkansen' te benutten, kunnen de gestelde doelen effectiever worden bereikt, ondersteund door een gezamenlijk vastgelegd convenant. Voor gedetailleerde informatie verwijzen we graag naar de bron "Grensoverschrijdend samenwerken aan integrale dijkversterking" van Twardy-Duisters et al. (2021), deze is op aanvraag beschikbaar.



Figuur 4. Samenwerkingsmodel voor corporaties (Twardy-Duisters et al., 2021).

8.1 Risicobeheersing voor betrokken organisaties

Wanneer er een samenwerking plaatsvindt, komen daar risico's bij kijken. In de commerciële sector betekent dat voornamelijk het delen van gevoelige bedrijfsinformatie wat de competitieve positie weg kan geven. De kracht van de corporatiesector is dat het non-profit is. Er kan met volledige transparantie gewerkt worden tussen corporaties om van elkaar te leren (Bosma, 2020). Echter zijn er andere risico's die geïdentificeerd en beheerd dienen te worden alvorens een samenwerking wordt opgezet. Het integreren van vertrouwen en controle in de samenwerking zorgt ervoor dat er minder risico's opspelen (Bordat, 2005). Denk aan keuzes met negatieve consequenties volgend op wantrouwende gevoelens, dan is het onvermijdelijk dat de samenwerking mislukt. Das en Teng (2001) hebben een model geschetst van de relaties tussen vertrouwen, controle en risico waarneming (ingeschat risico), zie figuur 5.



Figuur 5. Relatie tussen vertrouwen, controle en risico waarneming (Das en Teng, 2001).

Hoe krijg je de risico's van een samenwerking onder controle?

Alleen al de laatste twee jaar zijn tientallen corporaties en gemeenten de dupe geworden van cyberaanvallen die daadwerkelijk geleid hebben tot toegang in systemen van IT-stakeholders (hosting, salarisadministratie, toegangsbeheer etc.). Het hebben van veel IT-stakeholders of samenwerkingsverbanden zorgt voor afhankelijkheden en kwetsbaarheden. Terwijl tegelijkertijd de verantwoordelijkheid en roep om transparantie over zaken als bijvoorbeeld cybersecurity en privacy ook toeneemt.

Stakeholdermanagement is een cruciaal onderdeel van de supply chain en het algehele succes van corporaties en gemeenten. Het verwijst naar het proces van het beheren en optimaliseren van de relaties tussen organisatie en leverancier. Met name de IT-outsourcing is bij stakeholdermanagement een extra belangrijk aandachtspunt. Goed stakeholdermanagement binnen de norm ISO 27001 omvat het selecteren van de juiste stakeholders, het onderhandelen over contracten, het monitoren van prestaties en het waarborgen van een soepele en efficiënte toeleveringsketen. Een effectief IT-stakeholdermanagement biedt tal van voordelen voor corporaties en gemeenten. Hier zijn 4 belangrijke stappen die hierin genomen kunnen worden:

1. Stakeholdersselectie

Het begint allemaal met het kiezen van de juiste stakeholders. Doe grondig onderzoek naar potentiële stakeholders om ervoor te zorgen dat ze betrouwbaar zijn, kwaliteitsproducten of -diensten leveren en voldoen aan de normen en regelgeving van de industrie en van jezelf als afnemer. Daarnaast is van belang om scherp te krijgen welke data en informatie ze gaan beheren en of het mogelijk is verder te werken als een leverancier plotseling wegvalt of niet bereikbaar is.

'Maak duidelijke afspraken over doelen en continuïteit'

2. Risicobeheer

Stakeholdermanagement houdt ook in dat corporaties en gemeenten risico's identificeren en beheren die verband houden met hun stakeholders. Dit kan onder meer financiële risico's en operationele risico's omvatten, maar risicobeheer gaat verder. Juist het maken van afspraken over het voldoen aan richtlijnen, hebben van certificaten, volgen van richtlijnen op het gebied van cybersecurity en privacy.

*'Heeft je stakeholder zelf beleid rondom samenwerking?
En komt deze overeen met het eigen beleid?'*

3. Onderhandelingen en contracten

Zodra de juiste stakeholders zijn geïdentificeerd, moeten er contracten worden onderhandeld en opgesteld. Deze contracten moeten alle voorwaarden en verwachtingen duidelijk vastleggen, inclusief prijzen, leveringstermijnen, kwaliteitsnormen en andere

relevante details. Het hierboven genoemde risicobeheer zorgt ervoor dat er een basis ligt om ook in de contracten op te nemen. Daarnaast is het opnemen van de ontbindingscondities noodzakelijk om elkaar niet vast te zetten in de samenwerking of juist makkelijk te stoppen zonder moeite erin te steken. Hierover meer bij het hoofdstuk "Hoe beëindigen we een samenwerking?"

4. Prestatiemonitoring

Het is van belang om de prestaties van stakeholders nauwlettend te volgen. Dit omvat het meten van leveringstijden, kwaliteit van producten of diensten, naleving van contractuele verplichtingen en reactietijden op eventuele problemen.

Continue verbetering: Een effectief stakeholdermanagementproces omvat ook het streven naar continue verbetering. Dit betekent dat organisaties samenwerken met hun stakeholders om processen te optimaliseren, kosten te verlagen en de algehele prestaties te verbeteren.

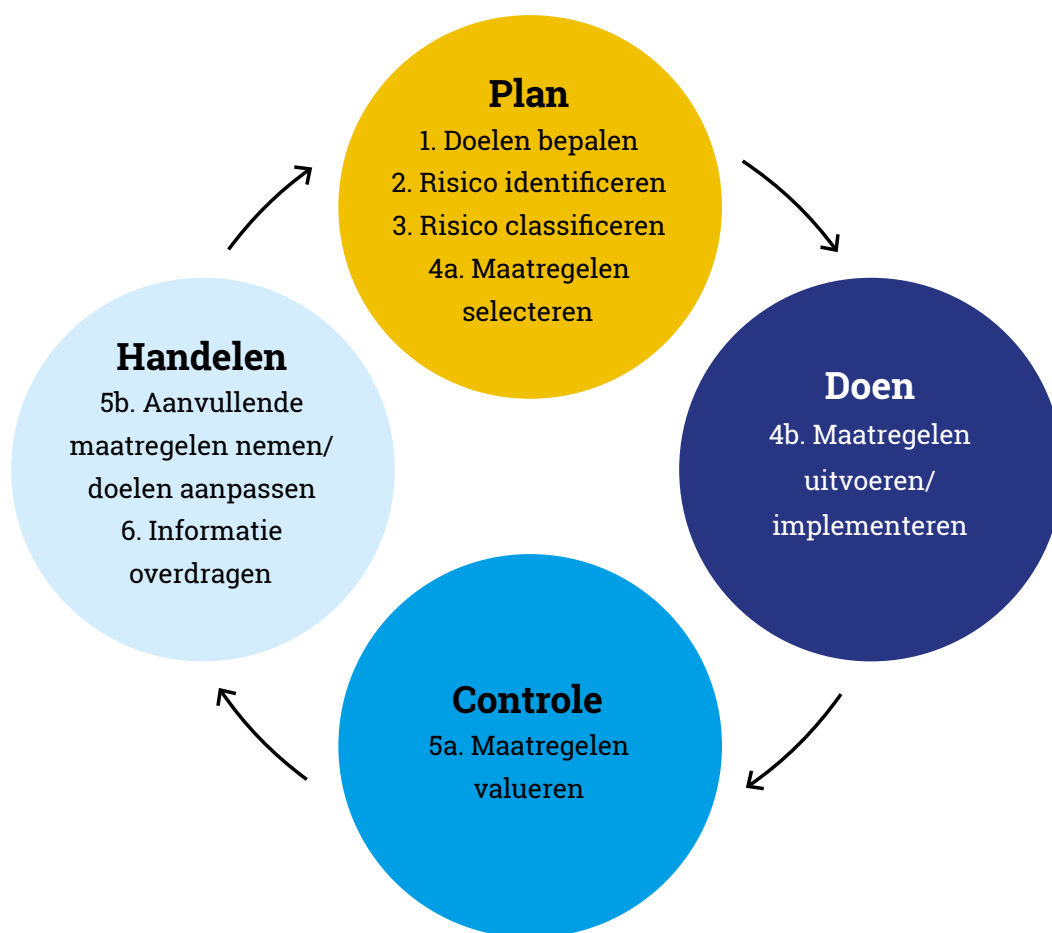
Communicatie en samenwerking: Open en effectieve communicatie met stakeholders is essentieel. Samenwerking kan leiden tot innovatie en nieuwe zakelijke kansen. Het delen van informatie en het werken aan gemeenschappelijke doelen is van cruciaal belang voor succes.

Duurzaamheid en ethiek: Tegenwoordig is duurzaamheid en ethiek steeds belangrijker geworden in stakeholdermanagement. Organisaties moeten ervoor zorgen dat hun stakeholders voldoen aan ethische normen en duurzaamheidsprincipes om reputatierisico's te vermijden.

*'Je stakeholders zijn zeer belangrijke partners.
Geef ze daarom voldoende aandacht!'*

Al met al is stakeholdermanagement een complex proces dat essentieel is voor het succes en de veerkracht van corporaties en gemeenten. Het vereist zorgvuldige planning, monitoring en samenwerking om ervoor te zorgen dat de leveringsketen soepel blijft werken en aan de behoeften van de organisatie voldoet. Door effectief stakeholdermanagement kunnen organisaties kosten besparen, risico's verminderen en hun concurrentiepositie versterken. Het speelveld van risico's is de laatste jaren steeds groter geworden en daarmee de noodzaak om stakeholders mee te nemen in de interne policy. Dit is een continu proces wat samenhangt met het risicomanagementproces.

Stakeholdermanagement begint met het selecteren en evalueren van stakeholders. Tijdens dit proces moeten organisaties niet alleen letten op de prestaties en capaciteiten van stakeholders, maar ook op mogelijke risico's die kunnen ontstaan door samenwerking met die stakeholders. Dit omvat financiële risico's, operationele risico's, geopolitieke risico's, nalevingsrisico's en andere relevante factoren. Daar komt risicomanagement bij kijken; het hebben van strategieën om de geïdentificeerde risico's effectief te beheren, bijvoorbeeld het diversifiëren van stakeholders, het opstellen van noodplannen, het verbeteren van de zichtbaarheid in de toeleveringsketen en het stellen van duidelijke contractuele voorwaarden omvatten. Een cruciaal onderdeel van zowel stakeholdermanagement als risicomanagement is het monitoren van de prestaties van stakeholders. Door regelmatige monitoring kunnen organisaties snel potentiële risico's identificeren en proactief actie ondernemen om deze risico's te minimaliseren. Het melden van (bijna) incidenten is hierbij een cruciale bron van informatie die meegenomen dient te worden in dit proces. Daarnaast is het van belang om reputatierisico's te minimaliseren door strenge normen en ethische richtlijnen voor stakeholders vast te stellen en te handhaven. In figuur 6 zijn zes risicomanagement stappen weergegeven om kwaliteit en focus te borgen.



Figuur 6. De zes risicomanagement stappen

8.2 Huis op Orde: data gedreven corporaties

Wendbaarder, effectiever en klaar voor ketensamenwerking

De corporatiesector staat onder hoge druk. Maatschappelijke opgaven stapelen zich op, en de noodzaak om sneller, slimmer en doelgerichter samen te werken wordt steeds groter. Een belangrijke sleutel ligt in data gedreven werken. Corporaties die hun informatiestromen op orde hebben, ontwikkelen niet alleen meer wendbaarheid, maar kunnen ook substantiële kosten besparen, beter sturen en krachtig regie voeren in de keten. Maar hoe wordt een corporatie daadwerkelijk meer data gedreven? En hoe voorkom je dat het een IT-project wordt, in plaats van een organisatie brede beweging? Deze best practice gaat daarop in.

Waarom data gedreven werken?

Data gedreven werken maakt het mogelijk om:

- Wendbaarder te opereren in een continu veranderende omgeving.
- Beter regie te voeren in ketensamenwerking en procesafstemming.
- Kosten te besparen door data-gedreven procesoptimalisatie, betere forecasting en het reduceren van fouten en dubbel werk.
- Strategische sturing en besluitvorming te baseren op gevalideerde, actuele data.

Belangrijk daarbij te vermelden is dat data gedreven werken geen vervanging is van de aanwezige kennis en ervaring binnen de organisatie, maar juist een krachtige aanvulling daarop. Het biedt medewerkers een nieuw perspectief: data ondersteunt en versterkt het vakmanschap dat al in de organisatie aanwezig is. Medewerkers kunnen hun intuïtie en praktijkervaring verrijken met gevalideerde inzichten, waardoor beslissingen beter onderbouwd zijn en sneller gemaakt kunnen worden.

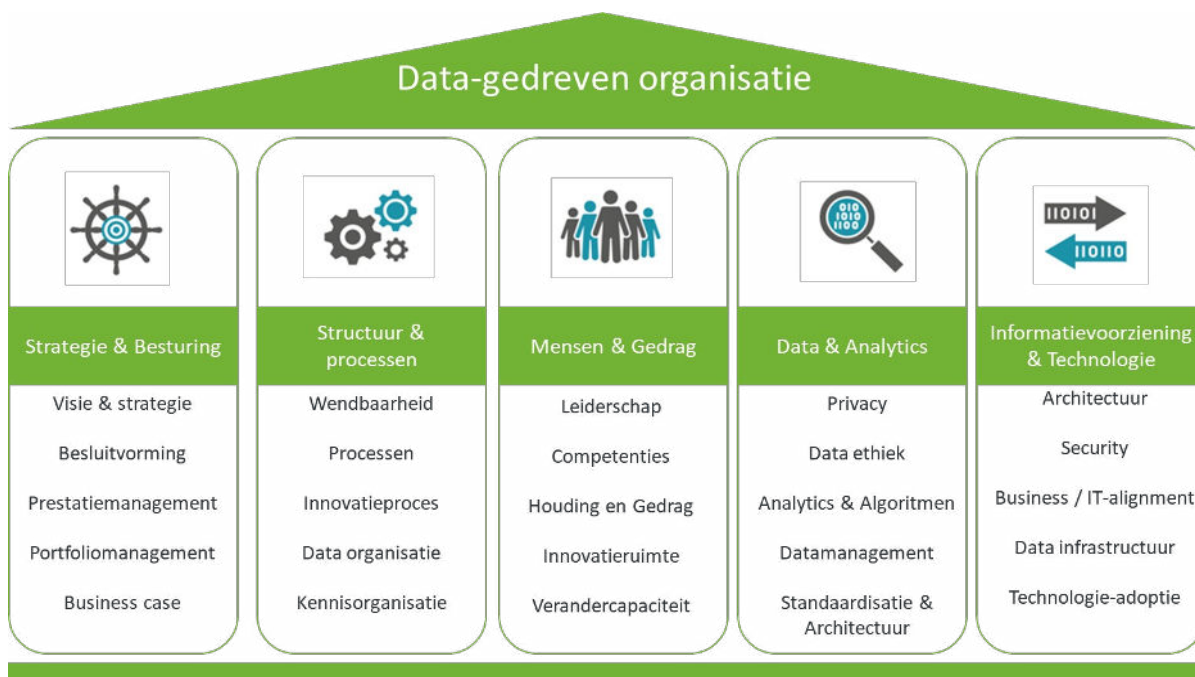
McKinsey (2022) benadrukt in haar publicatie *The Data-Driven Enterprise of 2025* dat data gedreven organisaties niet uitsluitend sturen op cijfers, maar juist uitblinken in het combineren van data met menselijke expertise en ervaring. Organisaties die data inzetten ter ondersteuning van professionals – in plaats van als vervanging – boeken aantoonbaar betere resultaten. McKinsey noemt dit het creëren van data-enabled decisioning, waarbij de kracht van data én de kracht van mensen hand in hand gaan en elkaar versterken (McKinsey, 2022).

Data gedreven werken biedt daarmee niet alleen meer controle en efficiency, maar vooral ook een breder perspectief om samen sneller te leren, te verbeteren en te anticiperen. Het stelt medewerkers in staat om patronen te herkennen die voorheen onzichtbaar waren, verbanden te leggen tussen datasets en onderbouwd te sturen op impact. In de visie van McKinsey is dit samenspel van data, technologie en menselijk vakmanschap dé sleutel tot een toekomstbestendige organisatie.

Geen IT-feestje: een integrale organisatieontwikkeling

Data gedreven werken vraagt een transitie in álle lagen van de organisatie. Het is geen technologisch feestje voor de IT-afdeling, maar een organisatie breed veranderproces waarin cultuur, leiderschap, processen, eigenaarschap en governance hand in hand gaan met technologische ontwikkelingen (Cor Snoeijs 2023/2024).

Het onderstaande schema laat zien hoe een datagedreven organisatie zich ontwikkelt langs vijf samenhangende pijlers.



Figuur 7: De vijf pijlers van een data gedreven organisatie (Loxodon 2022)

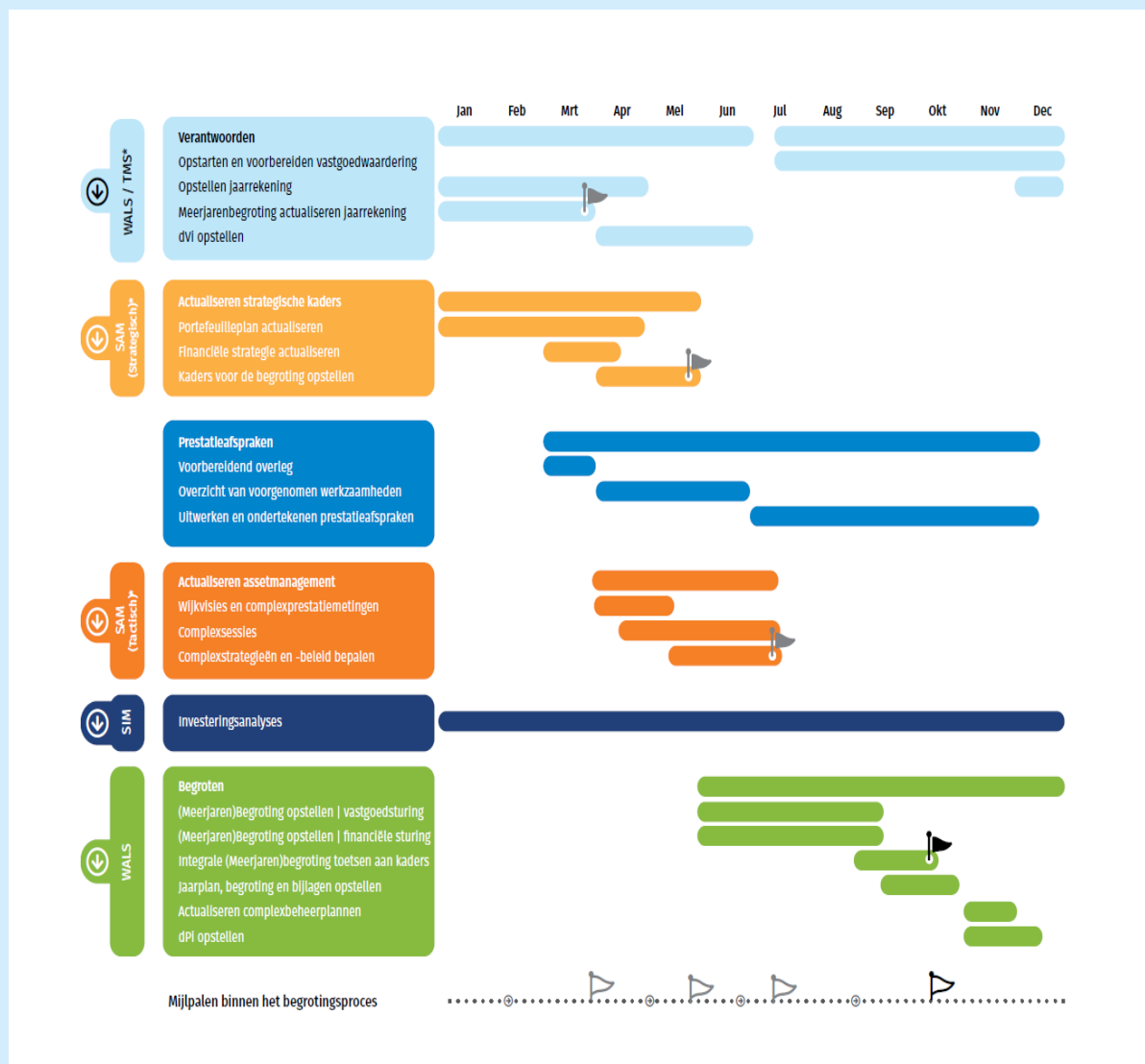
Kort samenvattend betreffen het de pijlers:

- *Strategie & Besturing*: Duidelijke visie, integrale besluitvorming en prestatie management op basis van data.
- *Structuur & Processen*: Wendbaarheid, innovatieprocessen en een goed ingerichte dataorganisatie.
- *Mensen & Gedrag*: Leiderschap, datavaardigheden en een cultuur waarin eigenaarschap, innovatie en leren centraal staan.
- *Data & Analytics*: Datamanagement, privacy, datakwaliteit en governance zijn structureel geborgd.
- *Informatievoorziening & Technologie*: Technische infrastructuur, security en optimale samenwerking tussen business en IT.

McKinsey (2022) benadrukt in haar rapport The Data-Driven Enterprise of 2025 dat data gedreven organisaties alleen succesvol zijn wanneer ze deze vijf dimensies geïntegreerd ontwikkelen. Het gaat niet om alleen technologie of datatoepassingen, maar juist om het samenbrengen van strategie, structuur, cultuur en technologie in een breed gedragen organisatieverandering (McKinsey, 2022).

Stapsgewijze implementatie via de financiële jaarcyclus

Een slimme en in de praktijk bewezen transitie naar een datagedreven organisatie bij corporaties is het stapsgewijs implementeren ervan volgens de deliverables van de financiële jaarcyclus. Dit proces is overzichtelijk weergegeven in het onderstaande schema.



Figuur 8: financiële jaarcyclus bij corporaties (Ortec Finance).

De kracht van deze fasering

Een veelvoorkomende valkuil in dataprojecten is dat organisaties op alle domeinen tegelijk willen schakelen. De kracht van deze aanpak is juist de fasering: focus op één blok per keer, gekoppeld aan de natuurlijke deadlines van de financiële jaarcyclus.

Dit zorgt voor:

- Een beheersbare verandersnelheid.
- Concrete deliverables die door de accountant getoetst worden.
- Structurele dataverbetering en procesborging per stap.

Startpunt is de vastgoedwaardering

Hierbij wordt data opgeschoond, processen worden nauwkeurig beschreven en verantwoordelijkheden worden expliciet belegd. Dit wordt ondersteund met bijvoorbeeld datakwaliteitsdashboarding. Pas wanneer de vastgoedwaardering in control is, wordt doorgeschakeld naar de volgende blokken, zoals portefeuilledata, prestatiedoelstellingen en begrotingsprocessen. Door deze gefaseerde aanpak ontstaat een natuurlijk groeipad waarbij de organisatie stapsgewijs grip krijgt op datastromen, datakwaliteit, procesinrichting en verantwoordingsstructuren.

Aandachtspunten bij de stapsgewijze implementatie

Rolopvatting

Literatuur leert dat theorieën vaak eenduidige rollen definiëren maar geen oplossing bieden voor de gewenste rolopvatting binnen de organisatie. Oorzaak is gelegen in het feit dat hedendaagse managers/leidinggevenden over meerdere competenties (competentiemanagement of situationeel management) dienen te beschikken om te kunnen omgaan met meerdere werkelijkheden tegelijk. Daarnaast dient de organisatie in staat te zijn afhankelijkheden te managen en daarvoor te kunnen sturen op basis van valide data.

Voor managers/leidinggevenden in de maatschappelijke sector geldt dit vooral vanwege de bijzondere context waarbinnen zij moeten opereren. Doelstellingen (vaak niet normatief) zijn complex en soms tegenstrijdig. Al deze doelstellingen moeten via het ondernemingsplan, de portefeuillestrategie en het assetmanagement vertaald worden in de meerjarenbegroting. Dit vraagt van de interne procesleider dat hij/zij in staat is binnen de geschetste context de gewenste aanpak te bepalen, deliverables te formuleren, tijdslijnen te borgen, kosten in te schatten, scope te bepalen (focus), etc. (randvoorwaarden, risico's en issues zijn daarbij ondersteunend).

Daarbij is het voor de procesgang ook goed om op basis van een nadere analyse te kijken naar de gewenste rollen van de medewerkers van de organisatie in het voorgestelde proces. Daarmee wordt de richting gedefinieerd, de inrichting vormgegeven en noodzakelijke gedefinieerde activiteiten taakstellend verricht, gerapporteerd, gecontroleerd en verantwoord. Deze nadere analyse kan vastgelegd worden in een startdocument. Doel van een startdocument is het eenduidig vaststellen van een taakstellend integraal begrotingsproces, duiden van de relatie tussen realisatie en totstandkoming van de begroting, en het duiden van de diverse rollen in het proces qua verantwoordelijkheid. Het geeft een eerste aanzet tot eigenaarschap en borging van diverse processen, data en systemen.

Voorbeelden van verbeter- of aandachtspunten die uit de analyse naar voren kunnen komen en een plek kunnen krijgen in het startdocument, zijn gericht op het inrichten van de administratieve organisatie, planning en control cyclus, inrichting primair systeem, borging van de processen inclusief rol en (data)eigenaarschap. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen realisatie en totstandkoming van de begroting gemaakt.

Voor een goede start van het proces kan het waardevol zijn om een dergelijk startdocument bestuurlijk vast te stellen in de context zoals beschreven en gekoppeld aan het integrale begrotingsproces.

6. Advies en denkrichting:

De Manager Risk & Control is faciliterend, belangrijke stakeholder en eerste aanspreekpunt voor het Strategisch Team. Hij/zij is geen (alleenstaand) eigenaar van de strategie, maar zorgt dat het strategieproces goed, continue en tijdig vormgegeven kan worden door het Strategisch Team en alle belanghebbenden daarbij in hun juiste rol blijven.

5. Advies: De Manager Risk & Control is functioneel leidinggevende van de uitvoerende business controllers. Doordat de Manager Risk & Control de wendbaarheid (agile) van de wereld en context waarin Woonik opereert herkent is juist hij/zij geschikt om het voorbeeld te geven en het framework van niet alleen harde maar ook soft controls steeds toe en aan te passen aan de organisatiecontext, daarbij oog houdend voor de wettelijke kaders en governance eisen.

4. Denkrichting:

Vanuit zijn/haar bewustzijn van voortgaande digitalisering en technologie, disrupties en het erkennen van de steeds grotere rol en impact van data, is hij/zij ook de eerste pleitbezorger van voortdurende aandacht en strategische impact van risico's op het gebied.

1. Advies en denkrichting:

de Manager Risk & Control is bewaker van het besluitvormingsproces in de organisatie. Hij/zij volgt of de juiste mensen de juiste tijdige en volledige besluiten vanuit de juiste rollen en gronden nemen, zodat dit de strategie uitvoering én going concern maximaal ten goede komt. Hij/zij bewaakt dat besluitvorming glashelder, eenduidig en transparant is.

2. Advies en denkrichting:

De Manager Risk & Control is faciliteren en belangrijke sponsor en stakeholder Digitale Innovatie en Transformatie. Vanuit zijn/haar bewustzijn van voortgaande digitalisering, en steeds grotere rol en belang van data en het belang van één cijfermatige waarheid om control te kunnen voeren, steunt hij/zij de beweging en vertaling naar een data-gedreven organisatie.

3. Denkrichting:

De Manager Risk & Control snapt de impact van steeds nieuwe technologische en maatschappelijke ontwikkelingen die kansen bieden. Maar soms zelfs een stap verder gaan qua impact (disruptief) en acties vereisen om de organisatie relevant te laten blijven in het huidige of een vernieuwd businessmodel en de strategie te herijken en bij te stellen. Daarmee verliest hij/zij toetsing van businesscases niet uit het oog, maar stimuleert hij/zij de organisatie ook om tijdig te innoveren.

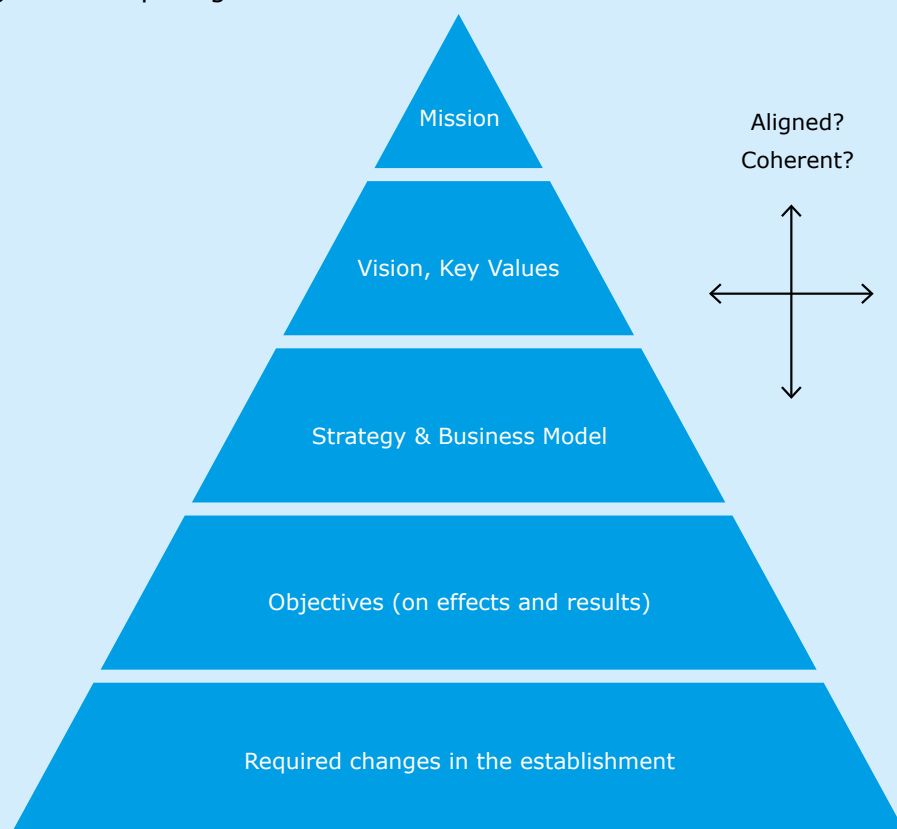


Figuur 9. Strategische positionering Risk & Control (van Groningen, 2018; Kerklaan, 2016).

Voorwaarden

In deze paragraaf is een (niet-limitatieve) opsomming gemaakt van voorwaarden voor een succesvol begrotingsproces (Cor Snoeijs 2023/2024):

- De Missie, Visie, Strategie & Business model zijn leidend voor de objectives (doelstellingen).
- Bestuurlijk commitment
- Kaders shared governance
- Risk & Control framework ter kadering van het managen van afhankelijkheden
- Proces langs de weg van:
 - Cultuur/Eigenaarschap/Bewustwording/Leiderschap
 - Control/3-lines/Audit en controleplan/Governance/Kaderbrief
 - Continuïteit/Opgave en Middelen
 - Comfort/toezichhouders
- Procesverantwoordelijken in positie integraal/vastgoedsturing/begroting
- Proces en lijnverantwoordelijkheid (besluitvorming)
 - Budgetverantwoordelijkheid in functie (lijn)
 - Procesverantwoordelijkheid in rolopvatting
 - Data-eigenaarschap i.r.t. lijn (verantwoording) en proces (validiteit)
- Proces is leidend voor zowel realisatie begroting lopend jaar als totstandkoming begroting komend jaar met hoge prioriteit
- Procesrollen geborgd
- Prioritering tooling
- Data-eigenaarschap borgen



Figuur 10.



Risicomanagement

Je richten op de ontwikkelingen van de korte en middellange termijn is voor organisaties een belangrijk aandachtspunt. Ook voor corporaties in bijzonder zal de ontwikkeling niet stilstaan en dienen zij zich te ontwikkelen om reden van de technologische en maatschappelijke veranderingen. In de publicatie over de PlatformCorporatie (Keizer et al., 2020) worden mogelijke richtingen geschetst (zie figuur 1) voor de organisatieontwikkeling van maatschappelijke organisaties, vooral gericht op de rol van de corporaties.

Controlstatement als volgt zou zijn: Verklaren alle partnerorganisaties van de corporaties dat we doen wat we moeten doen (op rechtmatige en doelmatige wijze)? Leveren we wat we hebben afgesproken? Zijn de processen ingericht op doelrealisatie (outcome en/of impact)?

Datatransitie met behulp van het dataplatform

Het Loxodon Dataplatform kan helpen bij de datatransitie en het zetten van de stappen naar een meer datagedreven organisatie. Juist omdat de uitdagingen waar de corporatiesector voor staat, vragen om een proactieve houding ten opzichte van data. Habion heeft de datatransitie met Loxodon doorgemaakt, een interview hierover is als best practice toegevoegd in [bijlage F](#). Het Loxodon Dataplatform is volledig onafhankelijk van leveranciers

9.0 Hoe beëindigen we een samenwerking

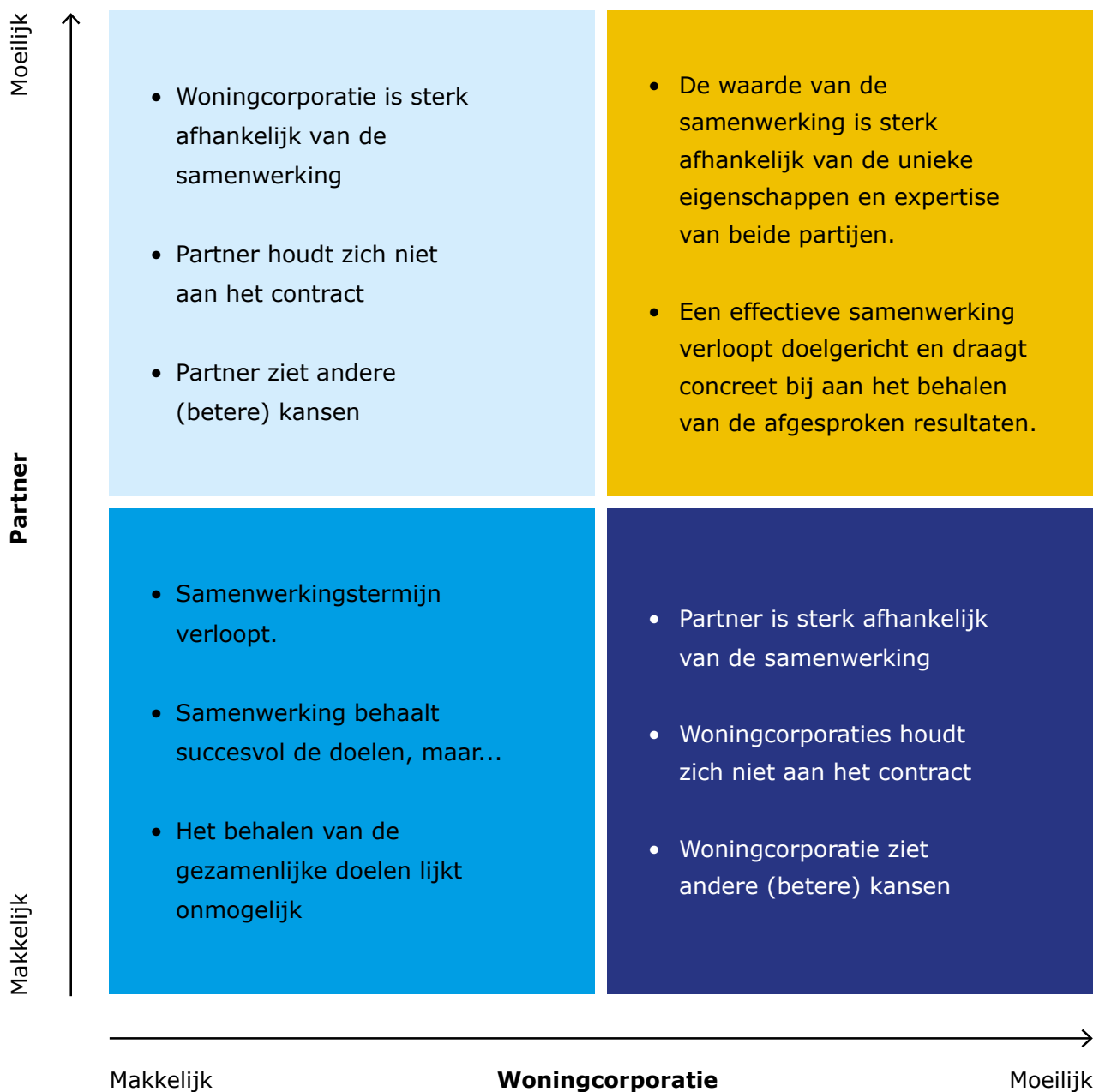


9.0 Hoe beëindigen we een samenwerking

Indien de samenwerking toch niet de vruchten lijkt te plukken als van tevoren gedacht, dan is het essentieel om op tijd aan de bel te trekken. Evalueer en bekijk de convenanten nog eens, tot hoeverre zijn deze van toepassing? Of zijn er wellicht voordelen opgedoken die voorafgaand niet inzichtelijk waren? Bepaal met elkaar of er duidelijk iets moet veranderen, welke obstakels jullie tegenkomen en of het ligt aan de communicatie. Hiervoor werkt de eerste fase van de "Three-Stage Change Model" van Lewin (1951) als een goede handleiding, zie [bijlage A](#). Mocht er toch uitkomen dat de samenwerking moet worden beëindigd, dan is het goed om dit zo soepel mogelijk te laten verlopen. Zowel om kosten te besparen als een hoop 'hassle'. Hierbij kan het doorlopen van Lewin's (1951) tweede fase helpen.

Voordat er een contractuele samenwerking plaatsvindt zijn er afspraken vastgelegd wat bepaalt wanneer de samenwerking kan worden ontbonden. Dit kunnen meerdere criteria zijn of één van de convenanten die niet gehaald worden bijvoorbeeld kan al voldoende zijn om de samenwerking te stoppen. Afhankelijk van hoe het samen vormgegeven is. Duidelijkheid aan de start van een samenwerking voorkomt discussie. Het opnemen van condities of convenanten wat een opzegging kan laten plaatsvinden, zijn uitermate belangrijk. Eén van de partijen mag de andere partij(en) niet 'gevangen' kunnen houden in de samenwerking evenals dat één van de partijen niet zomaar de stekker eruit kan trekken (Gulati et al., 2008; Hanisch, 2024).

Vaak zit je als samenwerkingspartners dieper verweekeld met elkaar dan enkel deze samenwerking die helaas genoeg niet blijkt te werken. De relatie moet goed blijven en de afspraken moeten worden nagekomen, het fatsoenlijk afwikkelen van een samenwerking en het vinden van de volgende stap is belangrijk. Iedere samenwerking is namelijk uniek en brengt bepaalde waarden en complexiteit met zich mee. De derde fase besproken door Lewin (1951) omvat bepaalde punten over hoe verder na zo'n beëindiging. Het is daarbij goed om te bedenken in welke positie iedere partij zich bevindt en om dit duidelijk te hebben voordat de samenwerking van start gaat. Vervolgens hoe de afwikkeling gaat plaatsvinden om ieder die betrokken is zo min mogelijk te schaden. In Figuur 11 wordt een kwadrant getoond om inzichtelijk te krijgen hoe de ontbindingscondities moeten worden opgesteld rekening houdende met de moeilijkheidsgraad ten opzichte van de onvoorziene omstandigheden, alvorens de samenwerking van start gaat. Dit bepaalt uiteindelijk hoe de beëindiging van een samenwerking verloopt.



Figuur 11. Kwadrant samenwerkingsbeëindiging o.b.v. onvoorziene omstandigheden (originele versie bewerkt van Gulati et al. 2008).



10.0 Reflectie



Reflectant Robert Gebel

In de publicatie wordt gefocust op de samenwerking op strategisch niveau. Zoals in de publicatie wordt onderkend is een dergelijke samenwerking vaak lastig omdat: ten eerste vaak veel partijen bij een dergelijke samenwerking betrokken zijn; ten tweede de belangen van de diverse partijen aanzienlijk uiteen kunnen lopen en; ten derde het beschrijven van gezamenlijke concrete doelstellingen vaak uitblijft. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met externe factoren, waaronder de politieke factor.

In de publicatie wordt onderkend dat een goede samenwerking alleen tot stand kan komen indien in ieder geval over de navolgende punten goede afspraken worden gemaakt:

- De doelstellingen;
- de prestaties die door de betrokkenen dienen te worden geleverd;
- de financiële afspraken;
- de wijze waarop de uitvoering, overleg en evaluatie zal plaatsvinden;
- de procedure en de gevolgen voor tussentijdse wijziging of opzegging van een overeenkomst;
- de wijze van geschillenbeslechting.

Ik richt me eerst op de doelstellingen en daarna pas op het opstellen van de overeenkomst.

Doelstellingen

Het succes van een samenwerking is zeer afhankelijk van de tussen partijen te formuleren doelstellingen. Indien sprake is van een samenwerking tussen een gemeente en een corporatie is het hoofddoel van de corporatie om tegen de laagst mogelijke kosten sociale huurwoningen voor haar doelgroep te kunnen realiseren. Het is derhalve van belang dat partijen eerst duidelijk maken wat zij uit de samenwerking willen halen en pas daarna de gezamenlijke doelstellingen formuleren.

Partijen gaan er vaak vanuit dat het belang van de andere partij bekend is. Dit is echter vaak niet het geval. Een goede overeenkomst begint juist met het hardop uitspreken wat een ieder uit de samenwerking wenst te halen. Vervolgens kan dan met inachtneming van deze belangen worden vastgelegd hoe ieders belang op een zo goed mogelijke wijze wordt gediend. Hierna moet dan in de overeenkomst een mate van gelijkwaardigheid worden bepaald. Indien een partij meent dat hij of zij een dominante positie heeft in de samenwerking, dan is deze samenwerking gedoemd om te mislukken.

In het vastgoed wordt bij een dergelijke samenwerking ook wel het alliantiemodel gehanteerd. Het uitgangspunt bij het alliantiemodel is dat partijen doelen formuleren die de gemeenschappelijke belangen van de nauwst betrokken stakeholders goed weten vast te leggen. Verder is houding en gedrag van groot belang. Alle beslissingen die binnen de alliantie worden genomen worden langs dezelfde lat gelegd:

- hebben deze een positief effect op het bereiken van de projectdoelen (best for project); transparantie en open boek.

Partijen hebben geen verborgen agenda's en delen alle informatie waaronder ook de financiële informatie die noodzakelijk is om de doelstellingen te halen. Ook is het van belang dat elke partij omstandigheden die een negatief effect op de te behalen doelstellingen belemmeren, mededeelt aan de andere partijen. Hierdoor kunnen alle partijen zo snel en zo efficiënt mogelijk met elkaar maatregelen nemen die ertoe leiden dat de doelstellingen alsnog kunnen worden behaald.

Er kan ook nog voor gekozen worden om het zogenaamde 'no blame, no claim'-principe te hanteren. Partijen zijn verantwoordelijk voor het einddoel en partijen zullen elkaar niet onderling aansprakelijk stellen voor eventuele fouten tenzij sprake is van opzet of bewuste roekeloosheid.

De beste wijze om de doelstellingen van de alliantie te bereiken is om een projectorganisatie in het leven te roepen die bestaat uit drie lagen:

1. een alliantiebestuur dat zich met name richt op een zo goed mogelijke uitvoering van de overeenkomst;
2. een alliantiemanagementteam dat verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding en het management van het project;
3. projectteams die ervoor zorgdragen dat de operationele werkzaamheden op een goede wijze worden uitgevoerd. Dit kan betrekking hebben op communicatie, grondverwerving, vergunningen alsmede op de financiële aspecten.

Het voordeel van een dergelijke organisatie is dat strategische en operationele beslissingen gescheiden zijn.

Deze wijze van samenwerken zou ook door corporaties gehanteerd kunnen worden bij samenwerkingen op strategisch niveau.

Wijzigen beëindigen samenwerking

Verder is mij gevraagd om mij uit te laten over de vraag op welke wijze een beëindiging van een samenwerking zou moeten plaatsvinden. Het lijkt een open deur, maar besteed veel tijd aan de redenen waarom een samenwerking zou kunnen eindigen, de gevolgen hiervan en de wijze waarop de gevolgen kunnen worden beperkt. Indien de gevolgen van een beëindiging van een overeenkomst goed geregeld zijn, zijn partijen bereid om verder te gaan in een samenwerking. Indien een partij bijvoorbeeld onbeperkt aansprakelijk is voor schade, terwijl zij deze risico's niet kan dragen, dan zal deze partij geen voorstellen doen die risico's met zich meebrengen.

Mijn ervaring is dat het niet zinvol is om partijen in een samenwerking te gijzelen. Indien een partij om hem of haar moverende redenen niet meer wil deelnemen aan de samenwerking dan zullen afspraken gemaakt moeten worden over de wijze waarop partijen uit de samenwerking kunnen treden, lees: de overeenkomst kunnen opzeggen. Hierbij zal uiteraard het zo geregeld moet worden dat een partij niet lichtzinnig ervoor kiest om de samenwerking te beëindigen, omdat een beëindiging van een samenwerking voor een andere partij of partijen aanzienlijke gevolgen zou kunnen hebben.

TIP

Indien bij het aangaan van een samenwerking voldoende tijd wordt besteed aan de mogelijke vroegtijdige beëindiging van een overeenkomst, dan voorkomt dat niet alleen een hoop discussie, maar ook vaak rechtszaken.

Slot

Het leeuwendeel van rechtszaken over overeenkomsten is een gevolg van het bij het aangaan van overeenkomsten niet goed in kaart te brengen welke onderwerpen goed geregeld moeten worden en welke risico's mogelijk kunnen gaan ontstaan bij de uitvoering van de overeenkomst. Partijen hebben vaak de neiging om dit soort gesprekken te vermijden om te voorkomen dat wellicht geen overeenkomst tot stand komt. Over het algemeen is het echter zo dat beter geen dan een slechte overeenkomst kan worden gesloten.

Robert Gebel

Advocaat-partner vastgoed bij Holla legal & tax

Reflectant Monique Heffels

Deze publicatie van Stekademy over opgavegerichte, domeinoverschrijdende samenwerking in een netwerkorganisatie biedt waardevolle handvatten voor samenwerking in een wereld waarin maatschappelijke vraagstukken steeds complexer en meer verweven raken. Het benadrukt de noodzaak van vertrouwen, duurzame relaties en bovenal het formuleren van een gezamenlijk doel. Het gaat over urgentie en verlangen. Het gaat over het gezamenlijk creëren van maatschappelijke impact. En daarmee sluit het goed aan bij de veranderende realiteit waarin samenwerking niet langer optioneel is, maar gewoonweg fundamenteel.

Toch merk ik tijdens het lezen een spanningsveld. Naast deze relationele en verbindende elementen leunt deze publicatie nog sterk op klassieke managementprincipes zoals *operational excellence*, *customer intimacy*, risicobeheersing en governance. Hoewel deze begrippen hun waarde hebben bewezen in een stabielere en voorspelbaardere tijdperk, voelen ze nu soms als een belemmering. Ze herinneren aan een wereld waarin controle, hiërarchie en efficiëntie centraal stonden — terwijl we juist te maken hebben met dynamiek, onzekerheid en het belang van systeemdenken. Jan Rotmans beschrijft dit treffend: "*We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.*" Dat vraagt niet alleen om andere antwoorden, maar ook om andere vragen.

De ruimte waarin we ons bevinden — tussen het oude dat niet meer werkt en het nieuwe dat nog niet volledig vorm heeft gekregen — is ongemakkelijk, maar ook vol potentie. Wat mij opvalt, is dat we in die overgangsfase vaak nog de taal van het oude tijdperk gebruiken. We zoeken naar vernieuwing, maar doen dat binnen de bekende structuren en begrippen. Dat leidt tot frictie. We willen samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en gedeeld eigenaarschap, maar spreken nog over governance en beheersing. We hebben behoefte aan co-creatie, maar blijven redeneren vanuit klant-leverancier-relaties. Daarmee zitten we in een paradox: het besef dat het anders moet is er, maar het nieuwe vocabulaire en de bijbehorende methodes zijn nog onvoldoende ontwikkeld of ingeburgerd.

Toch zie ik ook beweging. Steeds vaker ontstaat ruimte voor experiment, voor proces boven resultaat, voor het bouwen van relaties in plaats van structuren. De in de publicatie opgenomen voorbeelden laten dat zeker zien. Voorbeelden die inspireren. Het gaat om leren omgaan met de tussenruimte. Nancy Levin verwoordt dat krachtig met haar uitspraak: "*The space between no longer and not yet.*" De ruimte van zoeken, proberen, falen, leren. Daarin is deze publicatie een waardevolle stap in de goede richting. Het erkent dat samenwerking begint met de menselijke maat, en dat vertrouwen, contact en gemeenschappelijkheid de echte bouwstenen zijn van systeemverandering.

Deze publicatie reikt uit naar de toekomst, maar staat nog met één voet in het verleden. En misschien is dat precies wat we nodig hebben in deze fase: bruggenbouwers die het oude kennen, maar durven zoeken naar het nieuwe. Want alleen zo ontstaat de ruimte waarin echte vernieuwing mogelijk wordt.

Monique Heffels

Bestuurder Radar

Reflectant Vincent Gruis

Toen Cor Snoeijns mij vroeg te reflecteren op de Regiecorporatie 4.0, kwamen er bij mij veel herinneringen naar boven. In 2013 werkte ik met Aldert Dreimüller en Cor mee aan de publicatie “De regiecorporatie; naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder”. Corporaties stonden toen voor de uitdaging hun bedrijfskosten omlaag te brengen om middelen vrij te maken voor de kerntaken. Met de regiecorporatie werd verkend hoe dat via vergaande uitbesteding gerealiseerd zou kunnen worden.

Het voorgestelde model is in zuivere vorm nooit toegepast. En hoewel corporaties zich veel sterker zijn gaan richten op hun kerntaken, zijn ze hun verbinding met opgaven op het gebied van bijvoorbeeld leefbaarheid, welzijn en zorg nooit verloren. Wel hebben ze geleerd dat ze zich niet overal eindverantwoordelijk voor moeten voelen en zich buiten het voorzien in goede, betaalbare huisvesting beter als partner op kunnen stellen dan als regisseur. Wat dat betreft kan de titel van deze publicatie ‘Regiecorporatie 4.0’ verwarrend zijn. Regie wekt toch de indruk dat je sturing geeft, een (hiërarchisch) leidende rol vervult. Maar juist in samenwerkingen moet je rolbewust handelen. Soms betekent dat inderdaad (even) een leidende rol pakken, maar vaak betekent het gewoon er samen uitkomen of juist bewust een ondersteunende rol innemen. En regie pak je in een samenwerkingsverband niet alleen, maar samen. Hooguit moet één van de partijen hiertoe het aanzetje geven, maar bij een goed functionerend samenwerkingsverband heeft iedereen het gevoel dat het zonder hen niet zou kunnen. De ondertitel van deze publicatie geeft de inhoud dan ook beter aan, zoals vaak het geval is.

Wat ik waardeer in deze publicatie is het grote scala van aanbevelingen om rekening mee te houden bij het starten en ontwikkelen van samenwerkingen. Het is bijna een checklist, waarvan ik wel durf te zeggen dat in de praktijk vaak toch nét weer twee of drie belangrijke dingen vergeten worden, hoezeer ze soms ook lijken op open deuren. Goed om er af en toe bij te pakken dus, ook als de samenwerking al loopt.

Langzaamaan zien we dat er weer voor meer naar corporaties gekeken gaat worden. Zo wordt er bij de EU flink gelobbyd om ook de middenhuur weer van staatssteun te kunnen voorzien en beginnen corporaties zich weer actiever op te stellen in gebiedsontwikkeling, zie bijvoorbeeld het artikel van Kersenhout (2025). Daaruit volgt de verwachting dat het aantal samenwerkingen eerder zal groeien dan zal krimpen. En ook bij een blijvende focus op de kerntaak zijn samenwerkingen juist van belang om wel constructieve verbindingen te leggen met andere domeinen. Wat dat betreft herinnert Regiecorporatie 4.0 mij ook aan een andere publicatie, uit 2012: De corporatie als katalysator (Gruis, 2012). Hier wordt ingegaan op wat je als corporatie zelf nodig hebt om een goede netwerkpartner te worden. Misschien wordt het tijd om die publicatie eens af te stoffen...

Vincent Gruis

Professor of Housing Management

Reflectant Thijs van Mierlo

Met veel waardering heb ik deze publicatie van Stekademy gelezen. In een tijd waarin politieke crisis, bestuurlijk onvermogen en maatschappelijke urgenties elkaar in rap tempo opvolgen, biedt Regiecorporatie 4.0 precies wat we nodig hebben: richting, structuur en inspiratie.

Wat dit werk voor mij bijzonder maakt, is de combinatie van gedegen theorie, bruikbare modellen én waardevolle praktijkervaringen. Het is het meest complete werk dat ik ken over hoe corporaties zich kunnen ontwikkelen tot regisseurs van maatschappelijke opgaven, samen met anderen. En precies dat 'samen' maakt deze publicatie zo belangrijk.

Nederland kent een unieke traditie van maatschappelijk middenveld: instituties die niet van de staat zijn, maar ook niet van de markt. Zeker in de volkshuisvesting is dat een zeldzaam en kostbaar goed. Corporaties zijn geen overheidsinstantie, geen bedrijf, geen burgerinitiatief – maar iets ertussenin. Juist die tussengebieden – waar vertrouwen, verbinding en vakmanschap samenkomen – zijn cruciaal in een samenleving die snakt naar richting, rechtvaardigheid en resultaat.

Maar het is ook een veld dat onder druk staat. Het particulier initiatief wordt al te vaak verward met marktdenken. En veel organisaties hebben het gezicht te veel naar efficiency, schaalvergroting en concurrentie gericht – en te weinig naar de gemeenschap, bewoners en maatschappelijke meerwaarde. Terwijl daar juist de sleutel ligt. De toekomst ligt in nieuwe vormen van samensturing, waarin huurders, bewoners, gemeenschappen en maatschappelijke instellingen niet alleen meepraten, maar meebeslissen.

Regiecorporatie 4.0 biedt hiervoor het gereedschap. De publicatie is soms theoretisch, en het taalgebruik vraagt hier en daar om wat doorzettingsvermogen. Maar wie doorleest, vindt een rijkdom aan inzichten, voorbeelden en instrumenten. Van convenanten tot KPI's, van netwerk governance tot visitatiemodellen – het staat er allemaal in. En dankzij de herkenbare praktijkverhalen komt het ook tot leven.

Een persoonlijke noot: ik heb de woorden integraal en domeinoverstijgend vaak tot vervelens toe gehoord, in beleidsteksten en programma's zonder lef, zonder daadwerkelijke samenwerking, zonder het vermogen om over de eigen schaduw heen te stappen. Deze publicatie heeft me weer moed gegeven. Want het kan wel – als we durven, als we samen willen leren en als we bereid zijn ons eigen gelijk even te parkeren.

Ik schrijf dit als scheidend directeur van LSA bewoners, waar ik me altijd heb ingezet voor zeggenschap van bewoners, de kracht van gemeenschappen en instituties die daarvoor de voorwaarden durven scheppen. Deze publicatie sterkt mij in de overtuiging dat een sterke publieke sector, gedragen door gemeenschapskracht, essentieel is voor een eerlijke en leefbare toekomst.

Laten we aan de slag gaan. Dit boek geeft ons de kaarten – nu nog samen koers bepalen.

Thijs van Mierlo

Voormalig Directeur LSA bewoners

11.0 Conclusie



De stelling dat een corporatie niet individueel in staat is om de woningnood en de optelsom van nieuwe, opkomende uitdagingen het hoofd te bieden, is in de huidige context relevanter dan ooit tevoren. De corporatiesector in Nederland wordt geconfronteerd met diverse actuele risico's, zoals stijgende rente en bouwkosten, veranderingen en focus op korte termijn in rijksbeleid, externe economische omstandigheden, en demografische veranderingen zoals vergrijzing. Deze factoren brengen aanzienlijke onzekerheden en vereisen een flexibele en proactieve aanpak.

Om deze uitdagingen effectief aan te pakken, is het essentieel dat corporaties structurele vormen van samenwerking aangaan met uiteenlopende partijen, maar vooral ook met elkaar! Door samen te werken kunnen corporaties profiteren van gedeelde kennis, middelen en innovaties. Met de focus op de waardestrategieën en het verbeteren hiervan kan een flinke stap gemaakt worden. Tevens biedt het gebruik van nieuwe digitale technologieën de mogelijkheid om effectieve samenwerkingsplatforms te vormen, waardoor communicatie en coördinatie tussen verschillende stakeholders verbeterd worden. Maar denk bijvoorbeeld ook out-of-the-box zoals het concept Living as a Service laat zien. Geheel een ander manier van bedrijfsvoering, wat mogelijk wel een uitkomst kan zijn voor de huidige uitdagingen.

Het is belangrijk dat samenwerkingen ondersteund worden door een versterkt governance-, risicomanagement- en controlframework. Dit zorgt ervoor dat de samenwerkingen goed gestructureerd zijn, risico's effectief beheerd worden, en er een duidelijke controle en verantwoording is. Het is met name essentieel om die finance professional of controller aan boord te hebben die in de veranderende omgeving zijn weg kan vinden. Met goede hard en soft controls kan diegene de corporatie, maar ook de netwerkorganisaties op de juiste weg houden. Wel is het essentieel om je goed af te vragen wanneer een samenwerking dé beste oplossing is. Kan simpelweg collectief inkopen al voldoende zijn? Besef wat een bepaalde samenwerking daadwerkelijk betekent in de praktijk alvorens zomaar een samenwerking te starten.

Samenvattend stellen we dat de toekomstbestendigheid van corporaties ligt in een combinatie van strategische samenwerking, adoptie van digitale innovatie en een robuust controlframework, ondersteund door expertise op financieel gebied. Door deze elementen te combineren, kunnen corporaties zich beter voorbereiden op de complexe vraagstukken van de sector en toch hun missie blijven vervullen: het bieden van betaalbare en kwalitatieve huisvesting.

12.0 Open voor discussie



Stekademy houdt op te bestaan, maar wat we samen hebben opgebouwd, stopt niet. Integendeel – het begint pas. Wat ooit begon als een platform voor reflectie, vernieuwing en verbinding, is uitgegroeid tot een krachtige beweging. Een beweging van mensen die geloven dat corporaties méér zijn dan vastgoedorganisaties, en dat ze, samen met anderen, het (maatschappelijke) verschil kunnen maken. De inzichten en praktijkvoorbeelden in deze publicatie zijn een uitnodiging om dit gedachtegoed te blijven voeden en toepassen, niet vanuit een instituut, maar vanuit een netwerk van mensen en haar organisaties. We hebben geleerd dat echte verandering begint bij vertrouwen en het durven loslaten van controle. De toekomst vraagt om moed en verbeeldingskracht, en die bouwen we met mensen, niet met structuren.

Deze publicatie is een voorbeeld van de kritische en constructieve blik waarmee we onafhankelijk naar de uitdagingen van de sector kijken. We willen inspireren tot lef en dadendrang. In jouw dagelijkse complexe wereld heb je hopelijk iets aan de handvatten die we hierin bieden. We bespreken vragen als: hoe houd je grip en sturing op samenwerking en hoe regel je de control-aspecten? Mocht je ervaringen, tips of vragen hebben, dan gaan we graag met je in gesprek. Stekademy verdwijnt als platform, maar leeft voort als beweging. In jou. In mij. In ons. Laten we doorgaan. Niet omdat het moet, maar omdat we geloven dat het kan. Omdat de samenleving ons nodig heeft.

Saar Spanjaard
Cor Snoeijs

Literatuur

Alex van Groningen (2018). 7 Gebieden die de moderne controller écht moet beheersen. Alex van Groningen. [Op aanvraag beschikbaar].

Amsing, E. (2021). Co-creatieve conceptontwikkeling verbindt mensen en stenen. Gebiedsontwikkeling.nu. Geraadpleegd van <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/co-creatieve-conceptontwikkeling-verbindt-mensen-en-stenen/>

Anderson, R. (2018). De implementatie van opgabegericht werken binnen gemeenten. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie 92(5/6): 167–175. Geraadpleegd van <https://mab-online.nl/article/25518/download/pdf/>

Andrews, R., & Boyne, G. A. (2010). Capacity, leadership, and organizational performance: Testing the black box model of public management. *Public Administration Review*, 70(3), 443–454. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02158.x>

Andrews, R., & Entwistle, T. (2010). Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(3), 679–701. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1093/jopart/mup045>

Antony, J., Sony, M., McDermott, O., Jayaraman, R., & Flynn, D. (2023). An exploration of organizational readiness factors for Quality 4.0: an intercontinental study and future research directions. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(2), 582-606. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2021-0357>

Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/240698586_Strategic_Collaboration_Between_Nonprofits_and_Business

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses – Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1177/0899764012454685>

Auttri, B., Chaitanya, K., Daida, S., & Jain, S. (2023). Digital Transformation in Customer Relationship Management: Enhancing Engagement and Loyalty. *European Economic Letters*, 13(3), 1140–1149. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.52783/eel.v13i3.410>

Awad, N. F., & Krishnan, M. S. (2006). The Personalization Privacy Paradox: An Empirical Evaluation of Information Transparency and the Willingness to be Profiled Online for Personalization. *MIS Quarterly*, 30(1), 13-28. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/220259839_The_Personalization_Privacy_Paradox_An_Empirical_Evaluation_of_Information_Transparency_and_the_Willingness_to_be_Profiled_Online_for_Personalization

Bonaventura, M., Latora, V., Nicosia, V., & Panzarasa, P. (2017). The advantages of interdisciplinarity in modern science. *arXiv*. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.48550/arXiv.1712.07910>

Bosma, P. P. J. (2020). Towards a viable business model for Dutch housing associations: Introducing business model aspects as response to their insufficient yield. *Stekademy*. Geraadpleegd van https://beheer.stekademy.nl/media/PDFEngelse_publicatie_-_Pim_Bosma.pdf

Bordat, D. M. (2005). Vertrouwen, controle en risico in strategische allianties [Doctoral dissertation, Universiteit van Tilburg]. Geraadpleegd van <https://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=27954>

Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P., & Parung, J. (2004). Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 251-268. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1108/09600030410533574>

Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999). A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 171–186. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1177/002224379903600203>

Bügel, M. S., Verhoef, P. C., & Buunk, A. P. (2011). Customer intimacy and commitment to relationships with firms in five different sectors: Preliminary evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(4), 247-258. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.11.005>

Bryder (n.d.). Samenwerking Tussen Havensteden en Bryder voor een efficiënte Berekening van Privé Buitenruimtes. Geraadpleegd van: <https://bryder.com/artikelen/privé-buitenruimte-ism-havensteden/>

Carvalho, A. M., Sampaio, P., Rebentisch, E. S., & Saraiva, P. (2017). Operational excellence as a means to achieve an enduring capacity to change – revision and evolution of a conceptual model. *Procedia Manufacturing*, 13, 1328-1335. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.109>

Chtioui, T., & Thiéry-Dubuisson, C. (2011). Hard and Soft Controls: Mind the Gap! *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 7(4), 372–388. Geraadpleegd van <https://ijb.cyut.edu.tw/var/file/10/1010/img/857/V163-8.pdf>

Cochran, J. (2004). Increasing Customer Intimacy through Customer Relationship Management. In *AMCIS 2004 Proceedings*. Geraadpleegd van <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2065&context=amcis2004>

Cooper, M. C., & Gardner, J. T. (1993). Building Good Business Relationships: More than Just Partnering or Strategic Alliances? *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(6), 14–26. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1108/09600039310044876>

Crijns, F., Snoeijs, C., & van Essen, B. (2021). Lessen en aanbevelingen voor de Wijk van Morgen. Stekademy. Geraadpleegd van https://beheer.stekademy.nl/media/PDFStekademy_Publicatie_lessen_en_aanbevelingen_voor_de_Wijk_van_Morgen.pdf

Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1177/0170840601222004>

De Bono, E. (1985). Six thinking hats. Little, Brown and Company. Geraadpleegd van [https://cpcglobal.org/publications/EBooks/Edward%20De%20Bono%20-%20Six%20Thinking%20Hats-Little%20Brown%20and%20Company%20\(1985\).pdf](https://cpcglobal.org/publications/EBooks/Edward%20De%20Bono%20-%20Six%20Thinking%20Hats-Little%20Brown%20and%20Company%20(1985).pdf)

De Bruijn, H., & Ten Heuvelhof, E. (2017). Management in netwerken: Over veranderen in een multi-actorcontext (4e druk). Koninklijke Boom uitgevers.

Deloitte (2019). Van Vastgoed naar Losgoed. Madaster. Geraadpleegd van <https://madaster.nl/inspiratie/onderzoeksrapport-c8-van-vastgoed-naar-losgoed-gepresenteerd/>

De Ru, H. J. (1993). Convenanten tussen maatschappelijke organisaties en overheid, behoefte en rechtvaardiging. In F. J. Van Ommeren & H. J. De Ru (Red.), Convenanten tussen overheid en maatschappelijke organisaties. Sdu Juridische & Fiscale Uitgeverij.

De Waal, A., & Van der Heijden, B. (2016). Increasing customer loyalty and customer intimacy by improving the behavior of employees. *Journal of Strategy and Management*, 9(4), 492-510. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2015-0045>

Doevendans, P., Jochum, D., Van Triest, N., Corèl, A., & Fokkema, M. (2020). Organisatienetwerken van waarde. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/organisatienetwerken-van-waarde>

Dreimüller, A., Gruis, V., & Snoeijs, C. (2013). Regiecorporatie naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder (Versie 2.0). Stekademy. Geraadpleegd van <https://beheer.stekademy.nl/media/PDFDeRegiecorporatieJuli2013.pdf>

Duisters, D. (2013). A perfect match : an empirical investigation into partner selection as an alliance capability [Doctoral dissertation, Technische Universiteit Eindhoven]. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.6100/IR751963>

Duysters, G., Van den Oord, A., & Post, G. (2010). Handboek Strategische Allianties. Brabant Center of Entrepreneurship. Geraadpleegd van <https://www.laarakker.com/files/media/boekje-strategische-samenwerking-in-het-mkb.pdf>

Enkel, E., & Gassmann, O. (2004). Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes [Conference paper]. R&D Management Conference (RADMA) 2004, Lissabon. Geraadpleegd van <https://www.alexandria.unisg.ch/publications/274>

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>

Frid, K., Funck, E. K., Glenngard, A. H. (2024). Understanding collaboration beyond contracting: the Relationship Between Inter-Organizational Collaboration and Hard and Soft Controls. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management* 36(6), 47–71. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2023-0086>

Fuchs, C., & Schreier, M. (2011). Customer Empowerment in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 17–32. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00778.x>

Gruis, V. (2012). De corporatie als katalysator: over de missie en organisatie van maatschappelijk ondernemende corporaties. BuildingBusiness. Geraadpleegd van <https://www.hu.nl/onderzoek/publicaties/de-corporatie-als-katalysator>

Gulati, R., Sytch, M., & Mehrotra, P. (2008). Breaking Up Is Never Easy: Planning for Exit in a Strategic Alliance. California Management Review, 50(4), 147–163. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.2307/41166460>

Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, 26(2), 101–114. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1177/0092070398262002>

Hanisch, M. (2024). Strategic Alliance Governance Through Termination Provisions: Safeguard and Incentive, Flexibility and Commitment. Journal of Management. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1177/01492063241247495>

Hardin, L., Trumbo, S., & Wiest, D. (2020). Cross-sector collaboration for vulnerable populations reduces utilization and strengthens community partnerships. Journal of Interprofessional Education and Practice, 18(4), 1–5. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1016/j.xjep.2019.100291>

Heeren-Bogers, J. J. D. (2018). Control with Care: The value of soft controls in the management control system of the Dutch Defence organization. Erasmus University Repository. Geraadpleegd van <http://hdl.handle.net/1765/111395>

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review, 72(2), 164–174. Geraadpleegd van <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

Hoenderdaal, S., & Schotel, H. (2023). Operational Excellence, wat is dat nou eigenlijk? Berenschot. Geraadpleegd van <https://www.berenschot.nl/artikelen/operational-excellence-wat-is-dat-nou-eigenlijk>

Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network Relationships. Strategic Management Journal, 20(5), 467–486. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/229796736_Creating_Value_Through_Mutual_Commitment_to_Business_Network_Relationships

Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. Journal of Service Research, 13(3), 283–296. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1177/1094670510375604>

Irún, B., Monferrer, D., & Moliner, M. Á. (2020). Network market orientation as a relational governance mechanism to public-private partnerships. *Journal of Business Research*, 121(C), 268–282. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.044>

Joannidès de Lautour, V., & Chotiyanon, P. (2018). The changing role of the management accountants – Becoming a business partner. The role of management accounting in the changing business environment. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1007/978-3-319-90300-2>

Keizer, J., Snoeijs, C., & Verhoef, L. (2020). PlatformCorporatie: Van functieoptimalisatie naar multifunctionele integratie. *Stekademy*. Geraadpleegd van https://beheer.stekademy.nl/media/PDFPublicatie_De_PlatformCorporatie_definitief.pdf

Kenis, P., & Lerner, J. (2014). Wikipedia Collaborative Networks. In R. Alhajj & J. Rokne (Eds.), *Encyclopedia of Social Network Analysis and Mining*. Springer. Geraadpleegd van https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6170-8_103

Kenis, P., & Cambré, B. (2019). Organisatienetwerken: De organisatievorm van de toekomst. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/335601280_Organisatienetwerken_De_organisatievorm_van_de_toekomst

Kenis, P., & Raab, J. (2020). Back to the Future: Using Organization Design Theory for Effective Organizational Networks. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(2), 109–123. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaa005>

Kerklaan, L. A. F. M. (2016). De wendbare organisatie: Agility based strategy in de praktijk. Vakmedianet.

Kersenhout, R. (2025). Zelfinzicht is de sleutel voor passende rol corporaties in gebiedsontwikkeling. *Gebiedsontwikkeling.nu*. <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/zelfinzicht-is-de-sleutel-voor-passende-rol-corporaties-in-gebiedsontwikkeling/>

Kohnová, L., & Papula, J. (2019). Trust in Business Partnerships and its Effect on Mutual Benefits of Cooperation. In *Proceedings of the 10th European Conference on Intangibles and Intellectual Capital*. Academic Conferences and Publishing International Limited, 154-162. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/profile/Lucia-Kohnova/publication/333311439_Trust_in_business_partnerships_and_its_effect_on_mutual_benefits_of_cooperation/links/5ce66c10a6fdccc9ddc74677/Trust-in-business-partnerships-and-its-effect-on-mutual-benefits-of-cooperation.pdf

KPMG (2016). Acht basis soft controls: Tijd voor next level compliance. KPMG. Geraadpleegd van <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/20160218-acht-basis-soft-controls.pdf>

Kröber, H. R. Th., & Verdonschot, M. M. L. (2012). Een onderbelichte rol met kansen voor de toekomst. Inclusie.nu, 86-103. Geraadpleegd van <https://www.inclusie.nu/wp-content/uploads/NTZ-Professionals-en-inclusieve-praktijken-2012-H.R.Th.-Kr%C3%B6ber-M.M.L.-Verdonschot-Assen.pdf>

Labrecque, L. I., vor dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F. (2013). Consumer Power: Evolution in the Digital Age. Journal of Interactive Marketing, 27(4), 257–269. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.002>

Lartey, P. Y., Akolgo, I. G., Jaladi, S. R., Ayeduvor, S., & Afriyie, S. O. (2023). Recent advances in internal control: Soft control overcoming the limits of hard control. Financial Metrics in Business, 4(1), 289–302. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.25082/FMB.2023.01.004>

Leidemeijer, K., Frissen, J., & Iersel, J. van. (2020). Veerkracht in het corporatiebezit: De update: een jaar later, twee jaar verder... Aedes. Geraadpleegd van <https://aedes.nl/media/document/3e-rapport-veerkracht-het-corporatiebezit>

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. Harper & Brothers. Geraadpleegd van <https://ia802905.us.archive.org/4/items/in.ernet.dli.2015.138989/2015.138989.Field-Theory-In-Social-Science-Selected-Theoretical-Oaoers.pdf>

Lindemann, B. & Siewers, C.N. (2024). Netwerkvisitaties in de corporatiesector: Een impuls voor organisatieontwikkeling. TPC, 14-19.

Liker, J. K. (2004). The 14 principles of the Toyota way: An executive summary of the culture behind TPS. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacture. McGraw-Hill, 35-41. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/290007864_The_14_principles_of_the_Toyota_way_An_executive_summary_of_the_culture_behind_TPS

Liu, Q., Chan, K. C., & Chimhundu, R. (2024). From Customer Intimacy to Digital Customer Intimacy. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 19(4), 3386–3411. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.3390/jtaer19040164>

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, risks, and effects. Management Accounting Research, 19(4), 287–315. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

Mattila, A. S. (2001). The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in a Context of Service Failures. *Journal of Service Research*, 4(2), 91–101. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1177/109467050142002>

McKinsey & Company (2022). The data-driven enterprise of 2025. McKinsey & Company. Geraadpleegd van <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20analytics/our%20insights/the%20data%20driven%20enterprise%20of%202025/the-data-driven-enterprise-of-2025-final.pdf>

Moore, M. H. (1997). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

OECD. (2015). *OECD Public Governance Reviews: Estonia and Finland: Fostering Strategic Capacity across Governments and Digital Services across Borders*. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1787/9789264229334-en>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-_Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality

Ponder, N., Holloway, B. B., & Hansen, J. D. (2016). The mediating effects of customers' intimacy perceptions on the trust-commitment relationship. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 75–87. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2014-0117>

Popp, J. K., Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*. IBM Center for The Business of Government. Geraadpleegd van <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Management%20Popp.pdf>

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

Praveena, N., & Balajee, N. (2024). Assessing the Impact of Strategic Alliances on Firm Performance. *Shanlax International Journal of Management*, 11(S1), 89–94. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.34293/management.v11iS1-Mar.8003>

Rademaker, J., Lipsch, S., & Velden, T. Van der. (2020). Gefaseerde strategie voor de herontwikkeling van Rolduckerveld: De financiering en planvorming van een herstructureringsaanpak in Kerkrade. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/artikelen/gefaseerde-strategie-voor-de-herontwikkeling-van-rolduckerveld/>

Ramgade, A., Kumar, A., & Brar, V. (2022). Impact Of Customer Intimacy On Customer Loyalty, Retention And Sustaining Revenue For The Organization. IJFANS International Journal of Food and Nutritional Sciences, 11(8), 1261-1267. Geraadpleegd van <https://hmct.dypvp.edu.in/Documents/research-papers-publication/Research-publications/2022-23/5.pdf>

Rese, M. (2006). Successful and Sustainable Business Partnerships: How to Select the Right Partners. Industrial Marketing Management, 35(1), 72-82. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.009>

Roussos, S., & Fawcett, S. (2000). A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health. Annual Review of Public Health, 21, 369-402. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.21.1.369>

Schymanietz, M., Jonas, J. M., & Möselein, K. M. (2022). Exploring data-driven service innovation—Aligning perspectives in research and practice. Journal of Business Economics, 92(7), 1167-1205. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01095-8>

Service (2015). De Gebruikswaarde van Vastgoed. Service. Geraadpleegd van <https://www.service-studievereniging.nl/magazine/artikel/de-gebruikswaarde-van-vastgoed/>

Shukla, M. K., & Pattnaik, P. N. (2020). Linking Relational Benefits and Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Intimacy. Services Marketing Quarterly, 41(4), 322-343. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1080/15332969.2020.1830635>

Skietrys, E., Raipa, A., & Bartkus, E. V. (2008). Dimensions of the Efficiency of Public – Private Partnership. Kauno Technologijos Universitetas, 3(58), 45-50. Geraadpleegd van <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=952948>

Stevens, R., & Van der Meulen, W. (2018). De veranderende omgeving van finance & control in het publieke domein. StA Advies. Geraadpleegd van <https://sta-advies.nl/2018/01/de-veranderende-omgeving-van-finance-control-in-het-publieke-domein/>

Stevens, R., Van Hoek, D., & Van der Meulen, W. (n.d.). Durf, competenties en communicatie. Hofmeier. Geraadpleegd van <https://hofmeier.nl/expertise/ontwikkeling-financiele-functie-23/>

Taskforce Wonen en Zorg (n.d.). Geraadpleegd van <https://www.taskforcewonen-zorg.nl/>

Teisman (2021). Netwerkorganisaties en organisatienetwerken. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/artikelen/netwerkorganisaties-en-organisatienetwerken/>

Ten Have, F., Jurriën, V., Wegkamp, I., Van Bergen, T., Potters, B., De Boer, A., & Ramp, M. (2017). Publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkelingen: sneller, beter en goedkoper. Geraadpleegd van https://stedelijkenettransformatie.nl/uploads/media_item/media_item/115/0/PPS_publicatie-1540200969.pdf

Towe, V. L., Leviton, L., Chandra, A., Sloan, J. C., Tait, M., & Orleans, T. (2016). Cross-sector collaborations and partnerships: Essential ingredients to help shape health and well-being. *Health Affairs*, 35(11), 1964–1969. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2016.0604>

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93. Geraadpleegd van <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>

Treffinger, D. J., Isaksen, S. G., & Selby, E. (2007). Understanding individual problem-solving style: A key to learning and applying creative problem solving. *Learning and Individual Differences*, 18(4), 390-401. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2007.11.007>

Twardy-Duisters, D., Van Duren, J., & Snoeijs, C. (2021). Grensoverschrijdend samenwerken aan integrale wijkversterking. *[Op aanvraag beschikbaar⁵]* .

Uyterlinde, M., Fokkema, M., & Can, E. (2020). Werken aan opgaven in de wijk. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/werken-aan-opgaven-in-de-wijk>

Uyterlinde, M., & Gastkemper, N. (2018). Naar een wendbare wijkaanpak: Het waarom en hoe van lokaal gestuurde wijkvernieuwing. Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/naar-een-wendbare-wijkaanpak#>

⁴ Deze samenwerkingsinzichten zijn ontleend aan een voorstel van de auteurs om te werken aan integrale wijkversterking.

Uyterlinde, M., Van Hall, A., Kunst, A., Coen, M., & Bouwman, R. (2019). Betere wijken dankzij de energietransitie? Platform31. Geraadpleegd van <https://www.platform31.nl/publicaties/betere-wijken-dankzij-de-energietransitie>

V&VN (z.d.). Akkoorden in de zorg. Geraadpleegd op 6 juni 2025, van <https://www.venvn.nl/thema-s/akkoorden-in-de-zorg>

Van Assen, M., Notermans, R., & Wigman, J. (2007). Operational Excellence Nieuwe Stijl. Berenschot. Geraadpleegd van <https://www.berenschot.nl/publicaties/operational-excellence-nieuwe-stijl>

Van der Lans, J. (2014). Een wijkgerichte aanpak: Het Fundament. Geraadpleegd van https://www.josvdlans.nl/publicaties/2014-04_BZK_Een%20wijkgerichte%20Aanpak_Het%20Fundament.pdf

Van der Ploeg, T. J. (1993). Binding van de achterban van convenant-sluitende organisaties. In F. J. Van Ommeren & H. J. De Ru (Red.), *Convenanten tussen overheid en maatschappelijke organisaties*. Sdu Juridische & Fiscale Uitgeverij.

Van der Steen, M., Scherpenisse, J., Van Twist, M.J.W. (2015). Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren. Den Haag: NSOB. <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/sedimentatie-sturing>

Vangen, S., Hayes, J. P., & Cornforth, C. (2015). Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations. *Public Management Review*, 17(9), 1237–1260. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.903658>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Verhoef, P. C., Franses, P. H., & Hoekstra, J. C. (2002). The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased From a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 202–216. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1177/0092070302303002>

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

Witte, Y. (2024, 12 juli). Woningtekort weer opgelopen, ruim 400.000 huishoudens zoeken eigen plek. NOS Nieuws. Geraadpleegd van <https://nos.nl/artikel/2528531-woningtekort-weer-opgelopen-ruim-400-000-huishoudens-zoeken-eigen-plek>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. *Journal of the Operational Research Society*, 48(11). Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/200657172_Lean_Thinking_Banish_Waste_and_Create_Wealth_in_Your_Corporation

Wong, A., Tjosvold, D., & Zhang, P. (2005). Developing Relationships in Strategic Alliances: Commitment to Quality and Cooperative Interdependence. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 722–731. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.12.007>

Xue, Y., Temeljotov-Salaj, A., Engebø, A., & Lohne, J. (2020). Multi-sector partnerships in the urban development context: A scoping review. *Journal of Cleaner Production*, 268, 122291. Geraadpleegd van <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122291>

Colofon

Thematische co-auteurs

- David Snijders David interim & advies
- Joop van Duren Zuyd Hogeschool
- Danielle Twardy-Duisters Zuyd Hogeschool

Redactieteam

- Erik van Marle Naris
- Harrie Oosterlee Nester
- Monique Heffels RADAR
- Gerrolt Ooijman Wonion
- Saar Spanjaard Cazas Wonen
- Marco Extra Loxodon
- Hans Heijnen Leiderschap Instituut NL
- Wouter Gerritse De Opwaardse

Reflectanten

- Robert Gebel Advocaat-partner vastgoed bij Holla legal & tax
- Monique Heffels Bestuurder RADAR
- Vincent Gruis Hoogleraar Housing Management, TU Delft
- Thijs van Mierlo Voormalig Directeur LSA Bewoners

Ambassadeurs Publicatie

- Provincie Limburg
- Gemeente Kerkrade Petra Dassen
- Thuisvester Pierre Hobbelen & Jean Paul Oudenaarden
- Nester Harrie Oosterlee & Wim Verstappen
- De Kernen Marinus Kempe
- WoonIk Paul Sebregts
- Vincio Wonen Sjraar Canjels
- Vechthorst Wonen Ben Herbers
- Acantus Robert Waarsing
- Vanhier Wonen Marcel Meulen
- LEVANTOgroep Geerke van der Meijden & Pascal Vandermeulen
- Cazas Wonen Saar Spanjaard & Danielle van Veen
- Wonion Gerrolt Ooijman
- Woonbron Richard Sitton
- Krijtland Wonen Michiel Sluijsmans
- RADAR Monique Heffels
- Proteion Han Laumen & Jolanda Wijen
- Habion Wilfred Pollack & Arjan van Dijk
- Welzijnsgroep Parkstad Ankie Pihler
- Gemeente Kerkrade Petra Dassen
- Maasvallei Vivianne Heijnen

- | | |
|---------------------|--------------------|
| • Goed Wonen Gemert | Joke Abbring |
| • Envida | Roger Ruijters |
| • Traject | Paul Schefman |
| • Maarten de Booij | Early Bean Consult |

Professionals

- | | |
|--------------------|----------------------------------|
| • Bryder | Bart Jalink |
| • FIBREE | Jo Bronckers |
| • Loxodon | Marco Extra |
| • Skilpod | Jan Vrijs & Filip Timmermans |
| • Tavio | Jeroen Roubroeks & René Vaassen |
| • Natuurlijk Samen | Robert Hellings |
| • Huig van Ieperen | HBB Beheer |
| • Henk Vlug | NoClaims |
| • Frans Crijns | Adviseur en coach veranderkracht |

Onderwijs

- | | |
|---------------------------|--|
| • TUD | Vincent Gruis |
| • Fontys Hogeschool | Jan Bosmans |
| • Zuyd Hogeschool | Joop van Duren & Danielle Twardy-Duisters |
| • Gilde Opleidingen | Jurgen van Noorbeek & Anne Joosten & Danielle Meijer |
| • Kjenning | Eddy Bonthuis |
| • FBTA | Alfred Landmeter |
| • Vastgoed Regie Academie | Rob Van Bussel |
| • FLOW | Johannes Osinga |

Lay-out

- | | |
|---------------|------|
| • Rob Engelke | &ROB |
|---------------|------|

ICT

- | | |
|-------------------|----------|
| • Jurgen Creemers | Adviseur |
|-------------------|----------|

Communicatie

- | | |
|-----------------|-----------|
| • Erik Rijpkema | E-vontuur |
|-----------------|-----------|

Office management

- | | |
|---------------------|----------------|
| • Dorothé Landmeter | FBTA Landmeter |
|---------------------|----------------|

In memoriam †

- | | |
|----------------------|----------------|
| • Kim Hally-Verhaegh | Office manager |
|----------------------|----------------|

Founding fathers 2010

- | | |
|------------|---------------|
| • Thius | René Wiersema |
| • Wooninc. | Simon Jansen |
| • Adviseur | Ben Pluimer |

Bijlage A – Three-Stage Change Model (Lewin, 1951).

Fase 1. Ontdooien: Voorbereiden op verandering

De ontdooiingsfase draait om het doorbreken van de status quo en het voorbereiden van belanghebbenden op de verandering. Bij het beëindigen van een strategische samenwerking betekent dit erkennen dat beëindiging noodzakelijk is en de overgang zorgvuldig plannen.

Belangrijke Acties:

● **Identificeer de redenen voor beëindiging:**

- Strategische misalignment (doelen zijn veranderd).
- Financiële problemen (één of beide partijen kunnen de samenwerking niet langer ondersteunen).
- Prestatieproblemen (niet voldoen aan de afgesproken doelstellingen).
- Culturele of operationele conflicten (incompatibele werkstijlen).
- Andere convenanten niet behaald.
- Ontbindingscondities zijn getriggerd.

● **Voer een krachtenveld-analyse uit:**

- Bepaal de drijvende krachten (redenen om te beëindigen).
- Bepaal de remmende krachten (factoren die beëindiging bemoeilijken).
- Verminder de remmende krachten, zoals juridische belemmeringen, weerstand van medewerkers of reputatierisico's.
- Voer een risicoanalyse uit: Wat zijn de juridische, financiële en operationele risico's van de beëindiging? Welke impact heeft dit op medewerkers, klanten en leveranciers?
- Onderzoek alternatieve partners of strategieën om het verlies van de samenwerking op te vangen.

● **Communiceer open en transparant:**

- Betrek belangrijke belanghebbenden (directie, medewerkers, klanten en investeerders).
- Bespreek potentiële risico's en hoe deze te beperken.
- Stel een eerste exit-strategie op.
- Stel een communicatieplan op: Hoe en wanneer informeer je medewerkers, klanten en leveranciers? Zorg voor consistente en heldere communicatie om onrust te voorkomen.

Deze fase is cruciaal, omdat de meeste weerstand tegen verandering hier ontstaat. Als het beëindigingsproces te snel en zonder zorgvuldige planning verloopt, kunnen conflicten optreden.

Fase 2. Bewegen (Veranderen): De beëindiging uitvoeren

In deze fase vindt het eigenlijke scheidingsproces plaats. Partners moeten juridische, financiële en operationele complexiteiten doorlopen en tegelijkertijd professioneel blijven om de impact te minimaliseren.

Belangrijke Acties:

• Afronden van beëindigingsvoorwaarden:

- Juridische aspecten (contractontbinding, intellectueel eigendom, aansprakelijkheidskwesties).
- Financiële afwikkeling (onbetaalde facturen, verdeling van activa, investeringsafspraken).
- Personeelsbeheer (herplaatsingen, ontslagregelingen).

• Operationele ontkoppeling:

- Geleidelijke afbouw van gezamenlijke activiteiten, diensten of gedeelde middelen.
- Informeren van klanten, leveranciers en andere belanghebbenden.
- Zorgen voor continuïteit van de bedrijfsvoering aan beide kanten.
- Technische en operationele scheiding regelen: Denk aan het overdragen of afsluiten van gedeelde IT-systemen, intellectueel eigendom, gezamenlijke producten of diensten.
- Medewerkers ondersteunen en herplaatsen: Zijn er medewerkers die speciaal aan deze samenwerking werkten? Moeten ze intern worden herplaatst of begeleid worden naar ander werk?
- Duidelijke tijdlijn opstellen – Zorg dat iedereen weet wanneer de overgangsfase eindigt en wanneer de samenwerking volledig beëindigd is.

• Crisismanagement:

- Omgaan met onverwachte conflicten of juridische geschillen.
- Beheer van mediacommunicatie en reputatie, vooral als het een bekende samenwerking betreft.

Deze fase vereist flexibiliteit en probleemoplossend vermogen, omdat er zich vaak onverwachte wendingen voordoen wat weer zorgt voor extra uitdagingen.

Fase 3. Bevriezen: Stabiliseren na de beëindiging

Zodra de samenwerking is beëindigd, moeten beide partijen zich aanpassen aan hun nieuwe onafhankelijke situatie en ervoor zorgen dat de beëindiging geen langdurige negatieve gevolgen heeft.

Belangrijke Acties:

- **Documenteer lessen die geleerd zijn:**

- Voer een evaluatie uit. Wat ging goed? Wat kon beter? Wat kunnen we leren voor toekomstige samenwerkingen?
- Pas inzichten toe om toekomstige strategische samenwerkingen beter te managen.

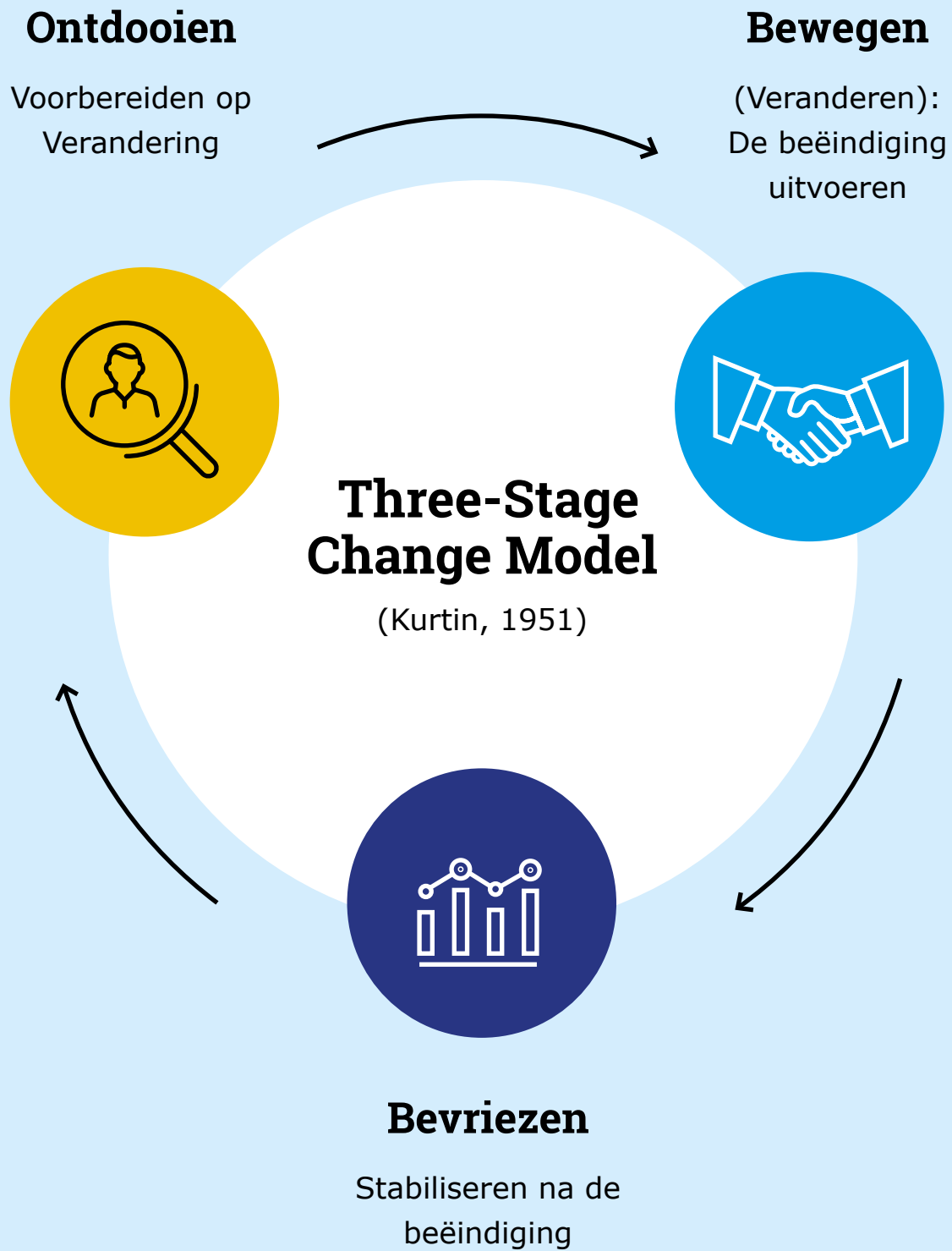
- **Bouw interne en externe operaties opnieuw op:**

- Pas bedrijfsstrategieën aan om zonder de voormalige partner te functioneren.
- Communiceer de nieuwe koers aan medewerkers, klanten en andere belanghebbenden.
- Culturele en interne aanpassing: Zorg dat medewerkers niet blijven hangen in de oude manier van werken en ondersteun ze in de overgang naar nieuwe structuren.
- Monitoring en risico-inschatting: Houd in de gaten of er negatieve gevolgen zijn na de beëindiging, zoals klantenverlies of juridische claims.

- **Behoud een positieve of neutrale relatie (indien mogelijk):**

- Voorkom dat je de schepen achter je verbrand; veel samenwerkingen kunnen in de toekomst opnieuw samenwerken.
- Behoud goodwill door ondersteuning te bieden in de overgangsperiode.
- Contractuele nazorg: Zijn er verplichtingen die doorlopen na de beëindiging, zoals garantieregelingen, licentieafspraken of resterende betalingen?

Het doel van deze beevriezingsfase is om stabiliteit en groei te waarborgen na de beëindiging. Als de beëindiging goed wordt afgehandeld, kan dit juist ruimte maken voor nieuwe en betere samenwerkingen in de toekomst.



Figuur 11. Three-Stage Change Model (Lewin, 1951).

Bijlage B – De 14 management-principes - The Toyota Way (Liker, 2004).

Lange-Termijn Filosofie

1. *Baseer de managementbeslissingen op een lange-termijn filosofie, zelfs ten koste van korte-termijn financiële doelen.*

Richt als organisatie op duurzame groei in plaats van snelle winst.

Processen – Heb het moeilijk om vervolgens waarde toe te voegen aan de klant

2. *Creëer een continu processtroom om problemen zichtbaar te maken.*
Ontwerp processen die soepel verlopen zodat fouten snel worden opgemerkt.
3. *Gebruik 'pull' systemen om overproductie te voorkomen.*
Produceer alleen wat nodig is, wanneer het nodig is, zo voorkom je verspilling van materiaal en tijd.
4. *Egaliseer de werkbelasting (Heijunka)*
Verspreid werk gelijkmatig om overbelasting en pieken te voorkomen.
5. *Gestandaardiseerde taken vormen de basis voor continue verbetering*
Zorg voor consistente werkwijzen die verbeterd kunnen worden.
6. *Bouw een cultuur waarin men stopt om problemen op te lossen.*
Geef medewerkers de bevoegdheid om fouten direct te corrigeren.
7. *Gebruik visuele tools om de besluitvormings- en probleemoplossingsproces te ondersteunen.*
Maak status en afwijkingen onmiddellijk zichtbaar voor iedereen met visuele indicatoren.
8. *Gebruik betrouwbare technologie die mensen ondersteunt en pas aan waar nodig.*
Implementeer technologie pas na grondige evaluatie en als het de processen dient.

Mensen – Respect, uitdagingen en het groeien van werknemers en partners tot excellentie

9. *Ontwikkel leiders die het werk begrijpen, de filosofie uitdragen en anderen onderwijzen.*

Kweek leiders die het goede voorbeeld geven en de waarden van het bedrijf overdragen.

10. *Ontwikkel uitzonderlijke mensen en teams die de bedrijfsfilosofie volgen.*

Investeer in het trainen van medewerkers zodat ze in lijn staan met de visie.

11. *Respecteer het netwerk van partners en leveranciers door hen uit te dagen en te helpen verbeteren.*

Werk samen met partners als verlengstuk van de organisatie en stimuleer gezamenlijke groei.

Probleem-oplossend – Denk en acteer wetenschappelijk tot de gewenste uitkomst

12. *Ga en bekijk zelf om de situatie grondig te begrijpen (Genchi Genbutsu)*

Neem beslissingen op basis van directe waarneming, niet alleen op rapporten.

13. *Richt de verbeterenergie van je mensen door middel van afgestemde doelen op alle niveaus.*

Hoshin Kanri is Toyota's methode om doelen op alle niveaus af te stemmen en stap voor stap door te leren en doorbraken te realiseren.

14. *Leer gedurende de weg naar de toekomst toe via een gedurfde strategie, enkele grote sprongen en vele kleine stappen.*

Organisaties hebben een eigen strategie nodig die aansluit bij hun interne capaciteiten en inspeelt op externe onzekerheden.

Bijlage C – Competenties financiële professional of controller.

Durf, competenties en communicatie⁶

Het is binnen het publieke domein onontbeerlijk om als financiële professional of controller proactief te zijn. Als financial en controller moet de buitenwereld naar binnen (durven te) gehaald worden. Controllers met lef, die zo nodig een afwijkende mening naar voren brengen, die adviezen 'verkopen' en die ingewikkelde zaken eenvoudig maken. Aangezien traditionele financial controllers door toenemende automatisering minder gevraagd zullen worden op de arbeidsmarkt, is het ook in het belang van de controller om zelf de omslag tijdig te maken.

Van oudsher werd er in een financiële en control functie vooral teruggekeken naar de resultaten van de afgelopen periode. De functie heeft door een omgeving die veel meer eist, een ontwikkeling doorgemaakt. Aanscherping van toezicht, verscherpte verslageisen, mondige(re) burgers/klanten/cliënten, hogere verwachtingen van en eisen aan de dienstverlening, het maakt dat financiën en control veel eerder in het proces aan bod moeten komen en vooraf om advies (zouden moeten) worden gevraagd. Kwam het in het verleden nog wel eens voor dat na afloop van een traject of project werd geconstateerd dat 'financiën' niet of te laat werd betrokken, vandaag de dag mag dat eigenlijk niet meer gebeuren!

Van administrateur naar adviseur en sparringpartner

In de dagelijkse praktijk hebben organisaties regelmatig te maken met erfenissen uit het verleden, zoals verouderde technologieën, data van slechte kwaliteit en medewerkers die niet hebben kunnen meegroeien met de veranderingen. Daardoor kunnen financiële- en control functies net aan hun traditionele rol vervullen, maar komen ze niet toe aan het verschaffen van het juiste inzicht, het geven van advies en het houden van audits waar dat eigenlijk het hardst nodig is. De nu gevraagde rol schuift waarneembaar op van transactieverwerking/controleren naar business partnering. Daarvoor is ander gekwalificeerd personeel nodig. Alleen dan kan de inrichting verbeterd worden en de benodigde 'step up' gemaakt worden naar een financiële functie die kan voldoen aan wat er vandaag de dag gevraagd wordt. Denk daarbij aan sneller afsluiten (sneller inzicht), betere kwaliteit van rapportages ten behoeve van besluitvorming en/of een duidelijk advies bij het maken van keuzes in gecompliceerde omstandigheden. Veel organisaties hebben moeite met het vinden van

⁶ Stevens et al. (n.d.)

hoger gekwalificeerd personeel die de veranderde rol wil en kan vervullen. Bemensing met specifiek voor hun werkzaamheden geschikte medewerkers is van groot belang voor een goede vervulling van taken en rollen binnen de financiële en control functie. Daar hoort wel een heel ander kostenplaatje bij!

Onder andere door een aantal excessen in het verleden heeft de overheid de controller in positie gebracht bij corporaties (door invoering van de onafhankelijke control functie). Meer dan voorheen wordt daar van de controller verwacht dat hij acteert als sparringpartner en adviseur van directie, management en RvC. Naast hard skills (materiekennis en technische vaardigheden) zijn soft skills (persoonlijke, emotionele, intellectuele en sociale vaardigheden) daarvoor onmisbaar.

Competenties

Naast de genoemde competenties is de succesvolle financial professional van de toekomst een goede communicator, proactief en kan hij/zij goed luisteren. Deze financial professional moet zelf de boer op in de organisatie en daarbuiten. Het halen én brengen van informatie hoort daar ook bij. Het real-time kunnen leveren van (financiële) sturingsinformatie vanuit de juiste systemen die up-to-date zijn is een speerpunt. Een proactieve rol bij nieuwe ontwikkelingen wordt hogelijk gewaardeerd. Dat geldt ook voor het kunnen verbinden, integreren en vertalen van financiële en niet-financiële data naar sturingsinformatie. Schuttingen zijn er om overheen te kijken, niet om mee af te bakenen!

De succesvolle controller van de toekomst werkt als navigator en is het morele kompas van de organisatie. Er is behoefte aan een persoon die strategisch kan mee-, maar beslist ook kan tégen denken, positief kritisch kan sparren en de strategische en financiële vertaalslag kan maken. Hij moet processen begrijpen om valkuilen te kunnen vermijden en kosten te kunnen reduceren. Hij vergroot zijn betrokkenheid en geeft blijk van inzicht in en begrip van de business door meer vragen te stellen over zaken als strategische keuzes, marges, investeringsanalyses, rentabiliteit en interne processen. Maar daarnaast evenzeer over minder 'harde' zaken als de verwachtingen ten aanzien van de te behalen doelstellingen en het tijdsfad waarbinnen dat gebeurt, of over de afspraken over de onderlinge manier van samenwerken en de taakafbakening daarbinnen. Vanuit zijn onafhankelijke rol gevraagd, maar beslist ook ongevraagd, uit eigen beweging adviseren wordt nadrukkelijk verwacht.

Adviseur én luis in de pels

De business controller durft stelling te nemen, mengt zich in strategische discussies en maakt ingewikkelde financiële en andere vraagstukken eenvoudiger. Daar komen de soft skills om de hoek kijken. Bij gemeenten werkt de 'nieuwe' controller volgens de standaardmethodiek; berichtenverkeer, resultaten, aanvullende afspraken en risicomanagement. Bij corporaties moet niet alleen de 'nieuwe' controller nog steeds

wennen aan de onafhankelijke rol die hij heeft gekregen, maar is het vooral de rest van de organisatie, bestuur en RvC die moeten wennen aan de positie die hij inneemt. Enerzijds die van adviseur, anderzijds die van luis in de pels. In die nieuwe rol is het van groot belang om vanaf het begin betrokken te worden bij trajecten. Die plek moet wel gegund worden en zal soms ook bevochten moeten worden. Helemaal in samenwerkingsverbanden is het lastig om te bepalen hoe ver de functie en rol nu precies reiken. Voor het (kunnen) monitoren van (het al dan niet bereiken van de strategische doelstellingen van) de samenwerking is het van groot belang vooraf heldere afspraken te maken. Waar gaan we op toetsen, hoe doen we dat, wie zijn daarbij betrokken en wanneer en hoe rapporteren we en aan wie? In de praktijk gaan zaken vaak anders dan vooraf bedacht. Het vraagt dus ook om flexibiliteit om daarop te kunnen schakelen. Wil je als controller hiermee uit de voeten kunnen, dan is alleen kennis niet meer genoeg. Er komen ook (sociale- en communicatieve) vaardigheden bij kijken.

Van financial naar business controller

Het gewicht van de control functie neemt toe. De functie ontwikkelt zich al een tijdje van de traditioneel introverte puur financial controller naar de 'nieuwe' meer extraverte business controller. Vereiste gedragsprofiel en competenties zijn bijna tegengesteld. Overigens zijn beide competenties / functies binnen de meeste organisaties nodig. In figuur 12 is het verschil in competenties schematisch weergegeven.

Traditionele competenties	Nieuwe (business-like) competenties
• Onafhankelijkheid • Integriteit • Vasthoudendheid • Resultaatgericht • Zelfstandig kunnen opereren • Analytisch inzicht • Cijfermatig inzicht	• Assertiviteit • Ondernemerschap • Samenwerkingsgerichtheid • Creativiteit • Flexibiliteit • Adviesvaardigheid • Veranderingsgerichtheid • Omgevings- en organisatiesensitiviteit • Rendementgedreven denken • Communicatief • Out of the box denken • Besluitvaardigheid

Figuur 12. Ontwikkeling competenties van financial controller naar business controller



Van financial naar business controller



Bijlage D – De acht basis soft controls van Muel Kaptein (KPMG, 2016).

Muel Kaptein identificeert acht basis soft controls die het menselijke gedrag binnen organisaties het meest beïnvloeden. Zodra deze soft controls sterk aanwezig zijn in de organisatie, ontstaat er meer gewenst gedrag en verlaagt het de kans op risico's en incidenten. In figuur 13 wordt een visueel overzicht van deze acht basis soft controls weergegeven, waarna iedere soft control tekstueel wordt toegelicht.



Figuur 13. De acht basis soft controls van Muel Kaptein (KPMG, 2016).

1. Helderheid

De strategische doelen zijn duidelijk voor iedereen in de organisatie. Daar wordt open over gecommuniceerd en tussen de verschillende samenwerkende onderdelen bestaat er geen verschil van interpretatie (dat wordt regelmatig gecontroleerd). Besturen en het management zijn hier scherp op:

- RvC loslaten, maar wel aangeven waarover ze geïnformeerd willen zijn en welke voortgang ze willen zien. Periodiek bestuur en MT bevragen.
- Bestuur (deels) loslaten, maar wel sturen op de vanuit de organisatie benoemde samenwerkingsdoelstellingen.

2. Voorbeeldgedrag

Wat wenselijk gedrag is wordt vooraf door de samenwerkingsorganisaties beschreven en gedeeld met de medewerkers. RvC, bestuur en management geven het goede voorbeeld:

- Manieren om dit te doen.
- Hoe te monitoren/adresseren?

3. Betrokkenheid

Het is van groot belang dat bestuur, management en medewerkers zich betrokken voelen bij de doelen van de organisatie, dit ook laten zien en in samenwerkingen uitdragen. De samenwerking moet ook passen bij het DNA van de deelnemende organisaties:

- Enthousiast houden.
- Verbinden/persoonlijke benadering/interactie (ervaringen delen/successen vieren).
- Vertrouwen.

4. Uitvoerbaarheid

Management en medewerker krijgen voldoende geld, tijd en mogelijkheden om de doelstellingen te kunnen behalen. Besturen sturen daar bewust op vanuit gedeeld/gezamenlijk belang:

- Faciliteren -> hoe doe je dat?
- Prioriteren, trainen, taken verdelen (-> idem).

5. Transparantie

Gedrag van management en medewerkers is voor iedereen zichtbaar. Het is overduidelijk wat iedereen doet en waarom:

- Checken en elkaar (blijven bevragen).
- Feedback geven/krijgen.
- Met elkaar in contact blijven staan (bottom up/top down en horizontaal!).

6. Bespreekbaarheid

Bespreekbaarheid heeft alles te maken met veiligheid. Veiligheid binnen de eigen organisatie, maar ook binnen de netwerkorganisatie. Managers en medewerkers moeten zich voldoende veilig voelen om dilemma's en misdragingen te bediscussiëren.

- (open) Communicatie.
- Dilemma sessies/trainingen/discussie sessies/teambijeenkomsten.

7. Aanspreekbaarheid

Ook hier staan veiligheid en vertrouwen centraal. Managers en medewerkers moeten voldoende veiligheid ervaren om elkaar aan te spreken op (ongewenst) gedrag:

- Dat vraagt ook om iemand daadwerkelijk aan te spreken op houding en/of gedrag (gebeurt dat ook?).
- Consequenties verbinden aan ongewenst gedrag (idem -> in de praktijk (te) vaak niet!).
- Checken aan de poort (eerder problemen gehad op dit vlak?)/trainingen.

8. Handhaving

Handhaving is het eindstation van bespreken en aanspreken. Daarbij is het de bedoeling om ook daadwerkelijk op te treden wanneer dat nodig is. Gewenst gedrag verdient beloning, ongewenst gedrag straf. Natuurlijk mogen mensen fouten maken, maar niet oneindig. Het is wel de bedoeling dat ze leren van fouten. Die ruimte mag/moet er zijn. Kan iets echt niet door de beugel, of past of voldoet iets gewoon niet meer, dan moet dat consequenties hebben:

- Voor iedereen kenbaar laten zien wat de consequenties zijn (belonen / straffen).
- Duidelijk vooraf vastleggen wat de gevolgen zijn van niet overeenkomstig afspraken handelen.
- Rapportage afwijkingen/incidenten en de manier van optreden.



Bijlage E – Best Practice Living as a Service Nester ⁷

Inleiding

Er is in de gemeente Beesel en Echt-Susteren een aantoonbaar brede vraag naar huisvesting. Nester is eigenaar van een tweetal grondposities in respectievelijk de gemeente Beesel en de gemeente Echt-Susteren. Oorspronkelijk was de gedachte om op deze locaties invulling te geven aan de vraag naar huisvesting voor jongeren. Inmiddels kijken we, ook vanwege de verander(en)de omgeving en marktsituatie naar een bredere invulling (niet enkel en alleen jongeren). Nester wil op beide locaties de haalbaarheid onderzoeken van het realiseren van een huisvestings-service-concept, waarin mogelijk ook ruimte is voor het huisvesten van jongeren. Om deze haalbaarheid verder vorm te geven, is Nester een gerichte marktconsultatie gestart op financiële haalbaarheid. Zij daagt middels deze marktconsultatie de markt uit om te komen met een vernieuwend huisvestingsconcept dat meer inhoudt dan alleen het realiseren en exploiteren van vastgoed, maar ook aanverwante services biedt waar de jongeren naar op zoek zijn. Het hierna beschreven Living as a Service (LAAS) concept is daar het beoogde antwoord op als toepassing op een der locaties.

Doelgroepen en huurprijzen

De te huisvesten doelgroep kan per locatie verschillen en een mix zijn. Wij hebben gekeken naar drie verschillende typen woningen, met verschillende doelgroepen:

- Woningtype 1:
 - Maximale WWS punten 152
 - Maximale huur € 959,62
 - Verhuurd tot de 1^e aftoppingsgrens (€ 682,96)

- Woningtype 2:
 - Maximale WWS punten 160
 - Maximale huur € 1.012,61
 - Middenhuur tot € 1.184,82

- Woningtype 3:
 - Maximale WWS punten 152
 - Maximale huur € 959,62
 - Verhuurd tot de DAEB - grens (€ 900,17)



⁷ Gebaseerd op Taskforce Wonen en Zorg (n.d.), Deloitte (2019), Keizer et al. (2020) en Service (2015).

Programma

Typologie en aantallen zijn per locatie vrij te bepalen. Het huisvestingsconcept dient passend te zijn voor de omschreven doelgroepen. Daarnaast dient het huisvestingsconcept ruimtelijk passend te zijn in de omgeving. Voorwaarde is dat de woningen beschikbaar en betaalbaar blijven voor de beoogde doelgroep. Doorstroming en daarmee behoud van beschikbaarheid en betaalbaarheid zijn dan ook essentiële uitgangspunten voor het huisvestingsconcept.

Financiële haalbaarheid

De financiële haalbaarheid van het huisvestingsconcept dient per locatie aangetoond te worden op basis van een Internal Rate of Return. Minimale eis is een IRR van 3%. Voor wat betreft de grondkosten zijn we ervan uitgegaan dat de grond in bezit is van de corporatie.

Context en Bewustzijn

Sociaal domein

In de huidige tijd zijn beleid en uitvoering, onder meer als gevolg van de vergrijzing, steeds meer gericht op sociale participatie en 'lokaal meedoen'. Dit beleid is een indirecte oproep aan burgers om samen de handen uit de mouwen te steken. De karakteristieken van een buurt zijn van invloed op het welzijn en de kwaliteit van leven van haar inwoners en op de sociale cohesie in het algemeen. Voor buurten is het dan ook van belang dat er wordt gewerkt aan veerkracht en vitaliteit. Als een buurt veerkrachtig en vitaal is, is er sprake van een 'vital community'. Deze buurt is in staat om relaties te cultiveren en te bundelen, een omgeving te creëren die zich kan aanpassen aan een steeds veranderende wereld en daarmee het individuele en collectieve welzijn van haar leden te verbeteren.

Verwachting

De verwachtingen zijn hooggespannen: in een geslaagde participatiemaatschappij doen burgers sociaal en lokaal mee en wordt door bedrijven, zorg- en welzijnsorganisaties, corporaties, kennisinstellingen, burgers en gemeenten in de veerkracht en vitaliteit van buurten geïnvesteerd. Deze nieuwe verwachting vraagt om andere professionals. Namelijk om professionals die burgers kunnen ondersteunen en begeleiden in het nemen van eigen regie en het zoeken van oplossingen in het eigen (buurt)netwerk. Verder zullen lokale overheden uitgenodigd worden om op meer innovatieve wijze te werken aan het oplossen van (buurt gerelateerde) problemen en aan de ondersteuning van haar burgers, opdat zij vitaler en veerkrachtiger worden.

Tempoverschillen

Op allerlei vlakken is inmiddels duidelijk dat de maatschappij zich sneller en in meerdere en uiteenlopende richtingen ontwikkelt dan het openbaar bestuur aankan (zie bijvoorbeeld de ontwikkelingen bij de drie decentralisaties, de belastingdienst (toeslagenaffaire), de onmacht bij RIVM en GGD m.b.t. Covid-19 en vaccinatieaanpak en de aanpak van de stikstof- asiel en woningmarktproblematiek). Dat vraagt om aanpakken die over de bestaande wet- en regelgeving, vormen en instituties heen kunnen en durven kijken en die op zoek gaan naar oplossingen voor de geconstateerde knelpunten en problemen, los van het eigen belang en zonder de 'ja, maar' reflex. Die vernieuwing is ook hard nodig op de woningmarkt, met name in het sociale deel. Daar hebben overheidsingrijpen, zoals ook de recente huurbevroezingsmaatregelen, geleid tot sterke toename van de tekorten. Vooral jongeren, starters en mensen die door omstandigheden (echtscheiding, overlijden van een ouder, terugkeer in de maatschappij na psychische opvang of detentie) dringend, maar tijdelijk, een woning nodig hebben, zijn daar de dupe van. Voor die speciale doelgroepen is er nu behoefte aan oplossingen.

Oplossingsrichting

Vanuit deze context en dit bewustzijn is dan ook zowel door de corporaties als door de zorg en welzijnsinstellingen geïnvesteerd in zowel de onderlinge samenwerking als de samenwerking met de gemeenten. De samenwerking heeft in eerste instantie bilateraal vorm en inhoud gekregen. Inmiddels is bij alle drie de partijen duidelijk geworden dat deze samenwerking een nieuwe dimensie moet krijgen in de vorm van gezamenlijke tripartite prestatie afspraken. Daarnaast beperkt het aantal en soort stakeholders zich niet tot wonen, zorg en welzijn. Stakeholders vanuit het domein van vastgoed, financiering, openbaar bestuur en vooral de burgers spelen daarbij een belangrijke rol.

Deze nieuwe maatschappij brede wijkgerichte invalshoek vraagt tot slot een vernieuwing ten aanzien van de netwerk-governance. De institutionele verzuiling tussen o.a. wonen, zorg, welzijn en veiligheid dient doorbroken te worden. In de praktijk willen mensen daar vanuit de inhoud vaak verder in gaan dan de ruimte die ze daarvoor vanuit hun institutie voor krijgen. Dat doorbreken (en daarmee ruimte bieden en verantwoordelijkheden lager op de werkvloer laten) vraagt herijking van de maatschappelijke governance tussen en van de bestaande instituties.

Innovatieve dienstverlening

Inspiratie

Navolgende tekst beoogt door middel van story telling te verduidelijken wat het concept (Living as a Service) kan inhouden en gebruikt daarvoor de parallel met DBFMO (Design, Build, Finance, Maintain & Operate) contracten. Wat er beschreven wordt is geen doel op zich, maar een mogelijke uitkomst. Een geïntegreerde contractvorm uit de utiliteitsbouw waarbij de opdrachtgever/gebruiker van het gebouw volledig ontzorgd wordt en een zogenoemde gebruikersvergoeding betaalt voor beschikbaarheid en gebruik van alle faciliteiten, voor de daarachter liggende kosten voor ontwerp, engineering, bouw, financieringskosten, onderhoud, energieverbruik (verbruik is op basis van gebruiksprofiel binnen een zekere marge goed in te schatten) en een (flexibel) pakket aan facilitaire diensten gedurende de exploitatiefase van het gebouw. Dat flexibele pakket kan 'onderweg' worden aangepast en daardoor meebewegen met zijn wensen. Als de beschikbaarheid en/of performance van de ruimtes en faciliteiten over- of onder presteert, voorziet de overeenkomst in een bonus/malus regeling; voldoende prikkels om de samenwerking voor opdrachtnemer en opdrachtgever ook op lange termijn interessant te houden.

Niet het eigendom van vastgoed en grond staat centraal, maar de beschikbaarheid en het gebruik ervan. Bij LAAS is het principe van ontzorgen ook aanwezig. Het leven wordt immers steeds dynamischer. 'Pay per use' rukt op. Het delen van auto's en E-scooters wordt het nieuwe normaal. Het streven naar duurzaamheid haalt de deeleconomie uit de marge en demografisch is de samenleving een stuk complexer geworden. Het 'standaard' gezin waarbij de kostwinnaar 40 jarig dienstjubileum bij één werkgever viert wordt eerder uitzondering dan regel. Last but not least noemen we hier woning schaarste vanwege een manco aan geschikte woonruimte, maar ook nadrukkelijk omdat wel beschikbare woonruimte buiten het (financiële) bereik van (te) veel mensen blijkt te liggen.

De behoefte aan het duurzaam ontzorgen in deze dynamische context is er. Naar analogie van de DBFMO schets van hierboven zou je je voor kunnen stellen dat een bewoner een beschikbaarheidsvergoeding betaalt voor een woning waarin de kosten van ontwerp, engineering, bouw, beheer en onderhoud, financiering (grondgebruiken woning), energieverbruik en (opbrengsten en kosten voor) recycling van gebruikte materialen aan het einde van de levenscyclus zijn verdisconteerd. Energieverbruik is afhankelijk van omvang, schil, installatieconcept (alleen verwarmen of ook koelen? Gebruik maken van WKO ja/nee, vloerverwarming, convectie, straling, infrarood, ventilatie met warmte terugwinning? etc.), bezonning (i.v.m. balans opgewekte en verbruikte energie) en natuurlijk ook van de energievraag die sterk afhangt van gedrag, gewoontes, alleen wonend of een meerpersoonshuishouden etc. Daarover zijn dus

nadere afspraken te maken op grond van persona's en verbruiksklassen. Een jaarlijkse eindafrekening voor energie is niet uit te sluiten, maar wel met een gedeelde verantwoordelijkheid bij bewoner en de alliantie die de woning aanbiedt.

Tevens is in het LAAS concept grote behoefte aan een veelgebruikte, onderling verbonden informatie-netwerk-infrastructuur. Als meerdere stakeholders in elkaars gezamenlijkheid verantwoordelijk zijn voor het leveren van het gezamenlijke product: 'wooncomfort', dient ieder van de stakeholders afzonderlijk continu over de juiste en meest actuele informatie te beschikken. Niet over alle informatie, maar uitsluitend over de relevante informatie die nodig is om vanuit de eigen rol te kunnen anticiperen indien dat nodig is. Dit betekent dat LAAS ook oplossingen zal moeten aandragen voor deze integrale en dynamische informatie-uitwisseling. Wat zijn de KPI's voor ieder afzonderlijke stakeholder in relatie tot het eindproduct van LAAS? Welke informatie is op welk moment relevant voor wie en wat wordt er dan vervolgens mee gedaan wat elders in het netwerk weer relevant is om te weten? Hoe kunnen de verschillende informatie-domeinen (gebouw, energie, human behaviour, maatschappelijke en eventueel overige diensten) in een netwerkstructuur interoperabel aan elkaar verbonden worden? Hoe worden in een dergelijke netwerkstructuur zaken als data-eigendom, governance en privacy geregeld?

In het LAAS concept is "wooncomfort" een belangrijk onderwerp. Naast kwantitatieve factoren zijn ook kwalitatieve en "softe" factoren van groot belang. Een zelfde woning voelt voor de een zeer comfortabel aan terwijl een ander dat zo niet ervaart. Dit kan zelfs in de tijd variëren. Door de communicatie tussen huurder, verhuurder en (keten) partners te optimaliseren, kan het beste op de (woon)wens van de huurder worden ingespeeld.

De doelgroep van het LAAS concept richt zich ook een stuk minder op "eigen bezit". Als collectief kan dan één goed huishoudapparaat worden aangeschaft in plaats van vele minder goede. Door duidelijke informatieverstrekking kan een dergelijk goed huishoudelijk apparaat, naar rato gedeeld/beschikbaar worden gesteld tussen huurders. In het ideale LAAS concept kan de bewoner voor al deze zaken bij één facilitator terecht die dit alles verbindt, organiseert, oog heeft voor cohesie, de weg weet naar de instituties, samenwerking bevordert en er aan bijdraagt dat het in een LAAS wijk(je) heel prettig leven is, waar iedereen gezien wordt en samenredzaamheid onderdeel van het dynamische en duurzame concept wordt.

Eigendom als paradigma

Context

Met betrekking tot de ontwikkeling van vastgoed zijn corporaties doorgaans traditioneel (hybride) ingesteld. Er worden woningen ontwikkeld en gebouwd op eigen grond en dit wordt doorgerekend op basis van traditionele exploitatiemodellen uitgaande van bepaalde inkomsten, kosten, huurontwikkeling, rendement (meestal minder dan 4%) en een levensduur van 50 tot 70 jaar. Aan het einde van de rit is er sprake van een positief of negatief exploitatieresultaat en is de woning theoretisch afgeschreven en aan vervanging toe. In dit traditionele model staat het bezit c.q. de vastgoedportefeuille centraal. Reden waarom corporaties zich in het recente verleden vaak liever profileerden als vastgoedondernemer dan als volkshuisvester.

Een bijzonder kenmerk van de corporatiesector is dat zij vanaf het einde van de jaren '40 tot het midden jaren '90 van de 20e eeuw sterk is gegroeid onder invloed van een regisserende en subsidiërende overheid. Omdat exploitatie-tekorten met subsidies werden gecompenseerd was er geen noodzaak rendabele bedrijfsmodellen te ontwikkelen. Na de bruteringswet (1995) en eigenlijk pas na invoering van de verhuurderheffing (2013) en de Woningwet (2015) is er meer aandacht voor assetmanagement en rendabele exploitatie, alhoewel dit laatste onder de huidige regels (passend toewijzen [inkomens- en huurbepalingen] en huurbetrouwbaarheid) en fiscale druk (Vpb, ATAD) nog steeds een vrijwel onmogelijke opgave lijkt te zijn.

Inmiddels heeft de sector een duurzaamheidsopgave die er toe leidt dat als gevolg van woonlastenbeïnvloeding en energie-exploitatie noodzakelijk wordt als aanvulling op de gebouwexploitatie. Dit maakt het voor de corporatie nog complexer en risicovoller. Dit mede omdat zij daarbij afhankelijk is van derden.

Tegelijkertijd heeft ook de overheid op verschillende vlakken de teugels stevig terug in handen genomen, met als gevolg dat er voor corporaties momenteel geen duurzaam businessmodel mogelijk is. Aan de ene kant is er een zeer restrictief huurbeleid (met huurbetrouwbaarheid als onderdeel daarvan) en streng toewijzingsbeleid (extramuralisering, individualisering en vergrijzing) hetgeen desastreus is aan de inkomsten kant op de lange termijn. Aan de andere kant is er sprake van kostenverhogende aspecten door stijgende bouwkosten (mens- en materiaalkosten), ATAD, VpB en verduurzamingsopgave. Tegelijkertijd is ook nog eens de waarderingssystematiek van het vastgoed ingrijpend gewijzigd, met als gevolg dat de financieringscapaciteit van de corporaties gemarginaliseerd is. Gevolg van dit alles is dat op zeer korte termijn (vrijwel) alle corporaties tegen de grenzen van hun mogelijkheden op lopen. De grenzen van de

door sectorinstituten -het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en Autoriteit corporaties (Aw)- bepaalde financiële ratio's komen snel in beeld. In de grote steden doordat er liquiditeitsproblemen ontstaan (ICR) en op het platteland omdat door de (relatief) lage waarde van de woningen niet meer geleend kan worden (LTV) voor nieuwe projecten. Dit maakt dat er dringend onderzoek moet worden gedaan naar nieuwe en vernieuwende concepten, buiten de bestaande kaders.

Bijkomend bijzonder kenmerk is dat als gevolg van de focus op eigendom in combinatie met de focus op het sociale segment, de corporatie in beginsel enkel en alleen dienstverlening mag verrichten, verband houdend met het eigen 'bezit'. Het verrichten, van zorg,- welzijns-, en/of onderwijstaken is niet toegestaan. Dit geldt uiteraard vooral ten aanzien van de woningen in het sociale (Daeb) segment. Corporaties mogen in het commerciële segment (niet-Daeb) uitgebreidere dienstverlening verschaffen, maar ook dat is aan regels gebonden. In veel gevallen is daarvoor voorafgaande goedkeuring vereist. Ten aanzien van de tot voor kort vereiste markttoets (check op mogelijke concurrentievervalsing) bij niet-Daeb activiteiten geldt weliswaar vanaf 1 januari 2021 een verlicht regime, maar nog steeds betekent dat niet, dat vanaf dat moment alle commerciële activiteiten zullen zijn toegestaan! Wel staat het ministerie van VRO (toen BZK) vanwege de stijgende woningnood meer en meer open voor experimenten en nieuwe initiatieven op het gebied van wonen.

Op dit moment is het binnen de juridische en financiële grenzen waarbinnen corporaties opereren zonder meer mogelijk om een concept als LAAS te introduceren. Het is alleen in de tussentijd wel zo dat ook de (internationale) financiële autoriteiten niet stil zitten. Wereldwijd vindt er steeds meer off-balance financiering plaats. Voor beursgenoteerde bedrijven met een balanskapitaal van bepaalde omvang gelden daarvoor specifieke regels, vastgelegd in IFRS. Dat is een set van afspraken over hoe te boekhouden en hoe een jaarverslag samen te stellen (verplicht binnen de EU!). Op dit moment gelden de IFRS regels en standaarden (nog) niet voor corporaties. Dat kan echter mogelijk (en niet onwaarschijnlijk) in de nabije toekomst veranderen! Dat betekent voor een gekozen oplossing als LAAS, dat er toch een balanswaardering moet gaan plaatsvinden. Zowel van de (lange termijn) huurschuld, als van de waarde van het huurcontract (als ware het vastgoed in bezit). Daarvoor gelden (nu) nog wel een aantal specifieke voorwaarden die mogelijkerwijs de effecten tot een minimum beperken, maar ook die zijn niet in beton gegoten. Grootste mogelijke risico dat als gevolg van invoering van IFRS bij corporaties kan intreden is de beperkende werking ten aanzien van de financieringscapaciteit. Bij de verdere uitwerking van LAAS zal dit nader moeten worden onderzocht.

Het paradigma ter discussie

Eigendom lijkt (voor corporaties in de huidige constellatie) niet rendabel, niet efficiënt en niet duurzaam. Het initiatief van Stekademy: "Living as a Service", gaat uit van een andere grondslag dan eigendom. De corporatie⁸ neemt geen woning af van de ontwikkelaar maar a) betaalt gedurende een vooraf overeengekomen periode een (maandelijks of periodieke) vergoeding voor het gebruik van de woning of b) ontvangt een vergoeding voor het dagelijks beheer en de verhuuractiviteiten. De woning wordt geen eigendom van de corporatie en staat niet als zodanig op de balans. De corporatie zet de woning in als huurwoning en sluit met de huurder een reguliere huurovereenkomst. Na afloop van de overeenkomst met de ontwikkelaar/eigenaar kan de woning tegen een vooraf overeengekomen prijs in eigendom worden verworven, het contract kan worden verlengd of de woning gaat terug naar de ontwikkelaar/eigenaar voor hergebruik (refurbished) of recyclage (grondstoffen).

In de variant waar de corporatie een vergoeding betaalt is deze all-in. Dat wil zeggen dat de eigenaar verantwoordelijk is voor het volledige onderhoud en energieverbruik. Deze kosten zijn genormeerd en opgenomen in de vergoeding, inclusief -indien van toepassing- belastingen en heffingen. De constructie lijkt daarmee enigszins op intermediaire verhuur met dien verstande dat de intermediair in dit geval de corporatie is. Wellicht gaat hier de vergelijking met full operational lease beter op. Overigens leidt voorgaande tot een existentiële vraag: "van wie is de woning?" en "hoe definieer je eigenaarschap?" In het kielzog van deze vraag volgt de definitie van vastgoed. Leggen we ons daadwerkelijk vast (stenen) of vraag een andere grondslag voor eigendom ook een andere benadering van woningen/vastgoed? In de uitwerking van het idee gaan we uit van flexibel en verplaatsbaar wonen ofwel permanent wonen maar niet locatiegebonden.

Het idee voor deze benadering in het onderzoek is ontstaan tijdens gesprekken met Skilpod, een producent/conceptontwikkelaar van circulaire, modulaire woningen. Een dergelijk product zou in beginsel geschikt zijn voor deze vorm omdat deze woningen vrij gemakkelijk weer verplaatst en elders ingezet kunnen worden. De woningen zijn kant-en-klaar en voorzien van alle benodigde installaties en (huishoudelijke) apparatuur en voldoen aan de laatste richtlijnen ten aanzien van CO2 neutraal, gasloos, circulariteit etc.

Randvoorwaarden

Een project als dit kan alleen maar succesvol zijn als voldaan is aan een aantal (harde) randvoorwaarden. Dat komt vooral aan op heel goede afspraken maken met en tussen alle partijen. Denk aan zaken als:

⁸ We hanteren hier vooralsnog de term "corporatie" maar bedoelen feitelijk iedere organisatievorm die het concept aan kan bieden.

- Wat zijn de gevolgen voor de partijen qua fiscaliteiten? (zie ook de behandeling van flexwoningen).
- Wat als de indices harder stijgen dan in de ramingen ingerekend?
- Wat als er (meerjarige) huurbevriezing komt?
- Als de huurder niet betaalt, gaat de corporatie dan de incasso naar de deurwaarder etc. voor haar rekening nemen?

Kortom allerlei strategische, tactische en operationele afstemmingszaken moeten strak en eenduidig zijn afgeregeld. Monitoring van voortgang en verloop van de processen en een terugkerende (periodieke) evaluatie lijkt op z'n plaats. Waarbij dan alle zaken de revue moeten passeren. Met alle betrokken partijen uiteraard.

Naast aandacht voor de data (welke verzamelen we waarvoor en wat doen we er vervolgens mee bijvoorbeeld) en informatiestructuren moet ook van alle partijen een zeer professionele houding vereist worden. Het lukt alleen als alle partijen het belangrijk vinden en hier dan ook de juiste effort in stoppen. Het moet niet zo zijn dat het even "erbij" gedaan wordt.

Vastgoedexploitatie

Duurzame oplossing

Het concept / idee leent zich voor zeer duurzame woonconcepten en sluit in die zin aan bij het gedachtengoed van de circulaire economie. Het voorstel is daarom na een eerste haalbaarheidsstudie de verbinding te zoeken met de TU-Eindhoven en, bij deelname van het uit België afkomstige Skilpod ook met de KU-Leuven. Het lijkt er ook op dat er in die combinatie subsidiemogelijkheden zijn (innovatie en ontwikkeling) in zowel Nederland als Vlaanderen, dan wel op Europees niveau.

Waarom (minstens in eerste fase) samenwerken met het Belgische Skilpod en niet met een andere (Nederlandse) leverancier van flexibel vastgoed?

Skilpod ontwikkelt en realiseert woningen, zowel eenlaags als mid-rise (tot 5 hoog), als internationaal opschaalbare producten waarbij steeds de bewoners centraal staan. Dit voor een doelgroep van éénpersoonshuishoudens tot kleine gezinnen (2 + 1). Skilpod is veel meer een productontwikkelingsbedrijf dan een zuiver bouw/-productiebedrijf. Naast de eigenlijke productontwikkeling staat hierbij de ontwikkeling van innovatieve en maatschappelijk relevante businessmodellen centraal. Door deze unieke combinatie, volledig in-house, weet Skilpod de juiste producten te ontwikkelen voor het bijhorende businessmodel. Deze kruisbestuiving en het geïntegreerde ontwikkelingsproces laten toe om vernieuwende concepten als "Living as a Service" duurzaam in de markt te zetten. Verticale integratie is hierbij van cruciaal belang. Een zuivere leverancier van "bouwblokken", veelal onvoldoende afgestemd op het doelpubliek, kan in deze dan ook onvoldoende meerwaarde betekenen.



Haalbaarheidsstudie

Voorliggende haalbaarheidsstudie kwam tot stand na diverse besprekingen met stakeholders in het domein van de volkshuisvesting. Een en ander in vergelijking met de conservatieve benadering van een corporatie. Een belangrijke voorwaarde voor succes is het creëren van experimenteerruimte binnen alle samenwerkende partijen.

Nester onderkent een aantal noodzakelijke innovaties passend bij voorgaande context en daarbij behorende inspirerende vernieuwingen. In het kader van noodzakelijke vernieuwingen in de (volks)huisvesting wordt nagedacht over nieuwe woonvormen en nieuwe vormen van financiering van "vastgoed". We zien langzaamaan nieuwe woonproducten ontstaan waaronder verplaatsbare woningen, industrieel geprefabriceerde woningen en "tiny houses". Tegelijkertijd neemt de investeringscapaciteit af en staat de groei van de woningvoorraad onder druk. De opgave van de corporaties wordt ondertussen alleen maar groter terwijl de inkomsten onder druk staan. Ons huidige stelsel van modellen en theorieën over financiering, bouwen en wonen biedt onvoldoende houvast om de nieuwe werkelijkheid het hoofd te bieden. Om de reeds bekende en onbekende toekomstige opgaven het hoofd te kunnen bieden is een paradigmaverschuiving noodzakelijk.

Doelstelling in dezen is een businesscase gebaseerd op de twee locaties waarmee circulaire, CO2-neutrale en niet-locatiegebonden woonproducten in de markt gezet kunnen worden zonder dat dit negatieve gevolgen heeft voor de cashflow van een woningcorporatie. In essentie betreft het haalbaarheidsonderzoek de mogelijkheid van een rendabel bedrijfsmodel dat in de gehele keten, van financier tot eindgebruiker waarde en rendement oplevert. Eerste resultaten geven een haalbaarheid aan onder voorwaarden.

Er is vooroverleg geweest met diverse potentiële stakeholders. We concludeerden dat het niet zinvol is om een uitgebreide onderzoeksvraag te formuleren en diverse instituten te betrekken zonder eerst een aantal rekenexercities te hebben gedaan.

Financiële contouren haalbaarheidsstudie

Doel van de haalbaarheidsstudie is derhalve om vast te stellen of het concept financieel haalbaar kan zijn. Daarbij is in eerste instantie enkel en alleen gekeken naar de vastgoedexploitatie. In een latere fase zal moeten worden vastgesteld onder welke condities en met welke scope van diensten (wat is inclusief en waarvoor moet additioneel op facultatieve basis worden bijbetaald) het LAAS concept financieel haalbaar kan zijn zonder negatieve cashflow voor de aanbieder van het concept. Uitgangspunt hierbij is bij alle haalbaarheidsonderzoeken de levensvatbaarheid van het model op zich en niet de inbedding in het Nederlandse corporatiestelsel. Daarbij is overigens bewust afgezien van de standaard rekenexercities, zoals traditioneel gehanteerd door woningcorporaties. Voornaamste redenen daarvoor zijn grotendeels gelegen in de geringe betrouwbaarheid van de individuele en sector gegenereerde corporatiedata. Daarnaast speelt een rol dat rendement op zich geen doel is voor corporaties en dat de gegevens veelal ook voor andere doeleinden worden vastgelegd, bewerkt en geanalyseerd. In deze projectopzet is juist rendement een cruciale factor voor de financierbaarheid.

In meerdere fases (tussen najaar 2020 en voorjaar 2025) zijn diverse rekenexercities uitgevoerd om de complexiteit van het vraagstuk nader te bepalen en om vast te stellen of het concept in eerste aanleg haalbaar kan zijn. De volgende vragen worden nader onderzocht:

- Welke partijen zijn noodzakelijkerwijze betrokken in het LAAS concept?
- Bij welke kostprijs en bij welke schaal is er voldoende rendement voor alle betrokken partijen?
- Wat zou het rendement voor de verschillende partijen in de keten moeten zijn?
- Hoe is een optimale portefeuille samengesteld? (aantallen sociaal / markthuurst)
- Waar ligt het break-even punt?

- Wat zijn de financiële risico's?
- Hoe rekenen we aan duurzaamheid? (breder: welk rekenmodel hanteer je?)
- Welke onzekerheden blijven onopgelost en zijn de risico's die hieruit voortvloeien aanvaardbaar?
- Met welke variabele kosten moet rekening gehouden worden?
- Welke rol spelen grondkosten in dit model en zijn deze überhaupt relevant?

Voor dit haalbaarheidsonderzoek zijn in samenspraak met diverse corporatiefinancials en vastgoedspecialisten op basis van fabrieksmatig geproduceerde woningen door Skilpod diverse berekeningen gemaakt en scenario's opgesteld. Het hieronder opgenomen voorbeeld (in een sterk vereenvoudigde weergave en met veel calculaties op de achtergrond) was daar een resultaat van. Het model maakt de vergelijking met het conservatieve (corporatie)model mogelijk. Wat hebben we hebben we (modelmatig) gedaan?

Basis(reken)model LAAS

Voordat we aan de slag zijn gegaan met allerlei doorrekeningen hebben we eerst gekeken naar een nulsценario: 'Hoe ziet het project er uit als we rekenen met de parameters die Nester zelf gebruikt voor haar 'reguliere' exploitatie?' Daarbij hebben we de volgende uitgangspunten gebruikt:

- | | |
|--|---|
| • Looptijd | <i>50 jaar, dit omdat dit voor investeringspartijen een relevante periode zal zijn. Daarnaast zou dit voor het type woning een goede periode zijn voor exploitatie waarna deze wordt verkocht/gesloopt.</i> |
| • Aftoppingsgrens | <i>Investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Onderhoud | <i>Onderhoud beleidswaarde investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Beheer | <i>Beheer beleidswaarde investeringsvoorstel Nester</i> |
| • WWS punten | <i>Uit investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Huurprijs % | <i>Uit investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Huurderving % | <i>Uit investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Restwaarde Opstal | <i>Uit investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Restwaarde Grond | <i>Uit investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Stiko per woning | <i>Uit investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Grondkosten | <i>Uit investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Rentevergoeding geldschieter
(jaarbasis) per woning | <i>NVT</i> |
| • Erfpacht | |
| • WOZ waarde | <i>Uit investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Disconteringsvoet | <i>SMART rapportage Nester</i> |
| • Maximale huur | <i>Op basis van bron vermeld in tabblad "WWS naar huur"</i> |
| • Indexen | <i>Q4 2024 Ortec</i> |

Verder hebben we rekening gehouden met:

- Een minimum aantal van 10 woningen (dat aantal hanteren we ook om in de andere modellen verschillende keuzes te kunnen vergelijken)
- Een meerjarige onderhouds- en vervangingsbegroting die opgesteld is een investeringsvoorstel van Nester. Dit werd opgesteld in samenwerking met Byld Vastgoed. Daar waar hierboven wordt verwezen naar het investeringsvoorstel Nester, wordt op deze gegevens gedoeld.

Waar komen we op uit in dat nulscenario?

LAAS

(Living As A Service)

Nulscenario

	<i>Investering</i> (Skilpod)	<i>Opbrengsten</i> (huurderving)	<i>Kosten</i> (ond. & beh.)	<i>Resultaat</i>
Optie:				
- Woningtype 1	2.032.850	7.330.173	3.269.178	2.028.145
	<i>Woningtype 1</i>			
Terugverdienperiode (jaren)	33,72			
Netto Contante Waarde	€ -1.175.169			
IRR	2,12%			
BAR	3,61%			
NAR	1,86%			

Uitgangspunten:

10 wooneenheden

exploitatieperiode 50 jaar

grond in eigen bezit

kosten = onderhoud en beheer volgens standaard normen Nester

Om vervolgens een aantal realistische scenario's te kunnen schetsen, waarbij we loskomen van de traditionele corporatie werkelijkheden, hebben we een Laas model gebouwd en daarbij zijn we uitgegaan van andere uitgangspunten.

Kort op een rij zien die er als volgt uit:

Uitgangspunten:

- | | |
|--|---|
| • Aantal woningen | <i>In model in te vullen</i> |
| • Looptijd | <i>50 jaar, dit omdat dit voor investeringspartijen een relevante periode zal zijn. Daarnaast zou dit voor het type woning een goede periode zijn voor exploitatie waarna deze wordt verkocht/gesloopt.</i> |
| • Aftoppingsgrens | <i>Ntb</i> |
| • Onderhoud | <i>Aangeleverd door Skillpod, indexatie met indexen uit Ortec economie</i> |
| • Beheer | <i>Inschatting realistische beheerskosten</i> |
| • WWS punten | <i>Ntb</i> |
| • Huurprijs% | <i>Ntb</i> |
| • Huurderving % | <i>Gangbaar in sector</i> |
| • Restwaarde Opstal | <i>Ntb</i> |
| • Restwaarde Grond | <i>Ntb</i> |
| • Stiko per woning | <i>Uit investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Grondkosten | <i>Uit investeringsvoorstel Nester</i> |
| • Rentevergoeding geldschiet
(jaarbasis) per woning | <i>Ntb</i> |
| • Erfpacht | <i>NVT</i> |
| • WOZ waarde | <i>Gangbaar in sector</i> |
| • Disconteringsvoet | <i>Standaard disconto uit beleidswaarde jaarrekening 2024</i> |
| • Maximale huur | <i>Op basis van bron vermeld in tabblad "WWS naar huur"</i> |
| • Indexen | <i>Q4 2024 Ortec</i> |
-
- Waarom hanteren we niet de standaard beleidswaarde?
De standaard beleidswaarde is niet toereikend voor de vraag die hier heerst. Er wordt gevraagd een schatting te maken van een realistische kasstroom model met realistische aannames. Dit wijkt dus af van de beleidswaardemethodiek die uitgaat van standaarden, kostentoerekening
 - Waarom hanteren we niet de standaard marktwaarde?
De marktwaarde gaat uit van dat wat in de markt door een commerciële onderneming zal worden gehanteerd. Dit zijn standaard normen en gaan uit van winstmaximalisatie. Dat is niet het principe wat men hier voor ogen heeft. Daarnaast geeft dit tevens geen realistische kasstromen en ligt de marktwaarde op zich in de sector van corporaties flink ter discussie.

- Waarom gebruiken we naast de verschillende scenario's in ons model ook een 'nulsценario?' Het "Nul scenario" is ter vergelijking van wat als we de uitgangspunten uit het investeringsvoorstel van Nester in ons model gebruiken, wat zijn dan de verschillen?
- We bekijken (vooralsnog) alleen de vastgoed-exploitatie
- We vergelijken een beperkt aantal situaties met elkaar:
 - Drie verschillende woningtypes en
 - Bijbehorende verschillende doelgroepen
- Alle wooneenheden in bezit van Skilpod of een onafhankelijke derde partij (belegger)
- In het model is er de optie om te kiezen uit verschillende (drie) woningtypen met verschillende doelgroepen of een willekeurige combinatie ervan.

Woningtype 1

- Maximaal 152 WWS punten
- Een maximale huur van € 959,60
- Bedoeld voor verhuur tot aan de eerste aftoppingsgrens (€ 682,96)

Woningtype 2

- Maximaal 160 WWS punten
- Een maximale huur van € 1012,61
- Bedoeld voor verhuur in de middenhuur

Woningtype 3

- Maximaal 152 WWS punten
 - Een maximale huur van € 959,60
 - Bedoeld voor verhuur tot aan de Daeb grens (€ 900,07)
-
- Complexgrootte is variabel in eenheden. Het uitgangspunt is (minimaal) 10 woningen van woningtype 1
 - Voor de berekeningen zijn realistische, op de praktijk gebaseerde aannames gedaan (denk aan levensduur, afschrijving, eindwaarde etc.)
 - Voor de kostenberekening is uitgegaan van geobjectiveerde begrippen en waarderingssystematieken en methodieken uit de vastgoedmarkt (Ortec/WSW/commerciële beleggers etc.).
 - Voor de huurbetalingen aan Skilpod/een derde partij is uitgegaan van de nu reeds bekende (fictieve) huursom
 - Als indicator is gekozen voor de IRR, mede omdat iedereen daar 'een gevoel' bij heeft en het begrip weet te duiden
 - Voor de exploitatieduur is uitgegaan van 50 jaar.

Wat laat het model dan zien (wat zijn de uitkomsten)?

Uitkomsten:

LAAS

(Living As A Service)

	<i>Investering</i>	<i>Opbrengsten</i>	<i>Kosten</i>	<i>Resultaat</i>
Optie:	(Skilpod)	(huurderving)	(ond. & beh.)	
- Woningtype 1	2.032.850	7.330.173	1.443.452	3.853.871
- Woningtype 2	2.127.850	10.868.288	1.504.240	7.236.198
- Woningtype 3	2.227.850	9.660.403	1.534.047	5.898.506

	<i>Woningtype 1</i>	<i>Woningtype 2</i>	<i>Woningtype 3</i>
Terugverdienperiode (jaren)	25,69	18,58	21,79
Netto Contante Waarde	-40.636,13	1.896.228,93	1.393.342,18
IRR	4,09%	6,76%	6,00%
BAR	3,61%	5,14%	4,38%
NAR	3,21%	4,66%	3,95%

Uitgangspunten:

10 wooneenheden

exploitatieperiode 50 jaar

grond in eigen bezit

kosten = onderhoud en beheer volgens normen Skilpod

Op basis van de door ons gehanteerde uitgangspunten levert woningtype positieve exploitatie en een acceptabele IRR (boven de vooraf bepaalde minimum norm van 3%). Uiteraard hebben de keuze van de doelgroep en de omvang van het project, evenals de samenstelling van de woningtypes binnen het uiteindelijke project invloed op de te behalen resultaten.

Belangrijkste conclusie is dat zelfs bij deze kleinschalige opzet er ruimte is voor financiers om in te stappen. Dat brengt ons wel bij een belangrijk punt. In de huidige opzet van het model is (nog) geen rentevergoeding ingerekend voor het ter beschikking stellen van het investeringskapitaal. Afhankelijk van de wensen van de investerende partij ten aanzien van de minimaal benodigde rentevergoeding valt het project al dan niet positief uit.

Een ander punt van aandacht is dat en van de uitgangspunten is 'plaatsen op eigen grond'. Als dat niet tot de mogelijkheden behoort, moet ook rekening worden gehouden met bijvoorbeeld erfpacht of een vergoeding voor het ter beschikking stellen van grond. Dat maakt het deel dat beschikbaar is voor rentevergoeding aan een potentiële geldschietter kleiner.

Let wel het betreft hier slechts eerste onderzoeksresultaten die beslist nog nadere precisering en verder onderzoek behoeven. Ook zal nog naar mogelijk andere variabelen gekeken moeten worden. Ten aanzien van mogelijk toekomstige ontwikkelingen zullen er ook nog een aantal scenario's bekeken moeten worden. Immers door de gewijzigde waarderingssystematiek en de (uitermate) beperkte invloed van de beleidswaarde op de financieringscapaciteit van een corporatie is het werken met een IRR wellicht momenteel niet meer de beste manier om een investeringsbeslissing (op traditionele wijze) te beoordelen en te vergelijken met alternatieve investeringen. Wellicht zullen we meer naar long term kasstromen moeten gaan kijken. Ook dat verdient nader onderzoek.

Bijlage F – Habion datatransitie interview

Datatransitie bij Habion

Twee jaar geleden startte Habion bewust met de implementatie van het Loxodon Dataplatform. Wilfred Pollack, manager informatiemanagement en IT, was nauw betrokken bij deze strategische keuze, het verkrijgen van commitment bij het bestuur en het bewerkstelligen van de eerste stappen in een meer data gedreven organisatie. In dit interview deelt hij zijn inzichten over de start, de uitdagingen en de lessen van deze data gedreven reis.

1. Wat was de aanleiding om twee jaar geleden te starten met de implementatie van het dataplatform van Loxodon?

Wilfred:

De aanleiding was tweeledig. Enerzijds groeide de externe druk: strengere regelgeving, toenemende dataleveringsverplichtingen en de behoefte aan betere samenwerking in de keten. Tegelijkertijd zagen we dat onze eigen datastructuur niet voldeed aan wat er nodig was om goed te kunnen sturen. Onze toenmalige leverancier kon onze wensen op het gebied van ontsluiting en flexibiliteit onvoldoende invullen. Er ontbrak een robuuste basis om datagedreven werken echt mogelijk te maken.

Daarnaast wilden we af van sturing op onderbuikgevoel en toe naar besluitvorming op basis van betrouwbare inzichten, op een manier die past bij de praktijk van corporaties. Dat betekende beter overzicht en een platform dat meerdere databronnen, zowel intern als extern, op een reproduceerbare en betrouwbare manier kan ontsluiten. Vanuit die combinatie zijn we op zoek gegaan naar een andere aanpak.

2. Waarom hebben jullie specifiek voor het Loxodon Dataplatform gekozen?

Wilfred:

Wat ons aantrok in Loxodon was dat zij niet alleen technologie boden, maar ook inhoudelijke kennis van de corporatiesector en ervaring met het ontsluiten van verschillende databronnen. We zochten een partij die ons kon helpen om stap voor stap interne bronnen, zoals ERP-systemen en vastgoedbesturingssystemen, te combineren met externe systemen van vastgoedbeheerders en andere ketenpartners. Loxodon bracht hiervoor een praktische en uitvoerbare werkwijze mee.

Daarnaast vonden we het belangrijk om onafhankelijk te blijven van onze ERP-leverancier. We wilden een open platform dat draait op onze eigen omgeving, waarbij we volledige zeggenschap en controle over onze data houden. Geen afhankelijkheid van leveranciers dus, maar ruimte om te sturen vanuit de behoefte van Habion. De combinatie van expertise, flexibiliteit en regie gaf voor ons de doorslag.

3. Hoe heb je het bestuur meegekregen in deze datatransitie, terwijl de zichtbare voordelen pas later komen?

Wilfred:

We zijn gestart met een proof of concept. Die eerste verkenning was bedoeld om te toetsen of het technisch haalbaar was om onze verschillende databronnen via één platform betrouwbaar te ontsluiten. De POC heeft die haalbaarheid bevestigd en gaf daarmee het vertrouwen om het project verder vorm te geven.

Vanaf het begin hebben we duidelijk gemaakt dat dit geen korte termijnproject is. We bouwen niet aan een rapportagetool, maar aan een fundament voor toekomstbestendige sturing. Die boodschap hebben we vanaf het begin gedeeld met zowel de directie als de organisatie.

De eerste fase van het traject bestond uit het technisch realiseren van het platform en het ontsluiten van de vele interne en externe databronnen. In deze fase hebben we de directie met regelmaat geïnformeerd over de voortgang en keuzes die daarbij kwamen kijken. Die transparantie heeft geholpen om begrip en vertrouwen op te bouwen. Gaandeweg werd steeds beter zichtbaar dat we stap voor stap iets neerzetten dat duurzaam is en daadwerkelijk bijdraagt aan de ambities van Habion.

4. Welke uitdagingen zijn jullie tegengekomen en hoe hebben jullie die overwonnen?

Wilfred:

De grootste uitdaging ligt in het meekrijgen van collega's en het organiseren van betrokkenheid. Techniek is relatief overzichtelijk, maar gedragsverandering kost tijd. Dat begint bij bewustwording. We hebben stap voor stap gewerkt aan draagvlak, successen zichtbaar gemaakt en uitgelegd waarom het belangrijk is dat we deze beweging maken.

Een belangrijke stap in dat proces was de introductie van de rol van datasteward binnen Habion. Die rol helpt om bewustzijn te creëren over het belang van goede data en ondersteunt collega's bij het verbeteren van datakwaliteit in de dagelijkse praktijk. Het is een verbindende rol die bijdraagt aan gedragsverandering en zorgt dat de dataorganisatie steeds steviger verankerd raakt in de lijn.

Daarnaast is prioritering een uitdaging. Iedereen heeft zijn eigen drukke agenda, en datagericht werken voelt niet altijd urgent. We proberen dit dan ook niet als extra taak neer te zetten, maar als onderdeel van de bestaande werkprocessen. Alleen dan wordt het duurzaam.

5. Waar staan jullie nu in de datavolwassenheid?

Wilfred:

We hebben inmiddels een volledig geautomatiseerde dataketen ingericht voor de marktwaardering. Deze is stabiel, betrouwbaar en volledig reproduceerbaar. Daarmee is dit proces technisch goed geborgd binnen de organisatie en kan de waardering aantoonbaar herleidbaar en verantwoord worden uitgevoerd.

Tegelijkertijd wordt er nog intensief gewerkt aan de dataschoning die bij dit proces hoort. Samen met de lijnorganisatie pakken we dit gestructureerd op. De aandacht gaat hierbij niet alleen uit naar het corrigeren van fouten, maar ook naar het verduidelijken van definities, het stroomlijnen van invoerprocessen en het verbeteren van de onderliggende bronregistraties. Dat vraagt tijd en betrokkenheid, maar draagt wezenlijk bij aan het toekomstbestendig maken van het waarderingsproces.



Figuur 14: ambitiemodel datagedreven werken Habion (2024 Wilfred Pollack).

Wat we daarnaast zien, is dat het werken met data in bredere zin steeds meer onderdeel wordt van de dagelijkse praktijk. Er worden vaker vragen gesteld op basis van beschikbare inzichten en collega's gebruiken data steeds vaker om keuzes te onderbouwen of om bij te sturen. Het gesprek over cijfers en betrouwbaarheid komt vaker op gang. Die ontwikkeling is minstens zo belangrijk als de techniek. Data begint een rol te spelen in het denken en handelen van de organisatie.

Habion heeft hierin ook een duidelijke ambitie uitgesproken om de komende twee jaar door te groeien naar een meer proactieve informatiestroom, waarin data niet alleen terugkijkt maar actief richting geeft aan beleid, keuzes en samenwerking (zie figuur 14).

6. Wat zijn de belangrijkste vervolgstappen voor Habion?

Wilfred:

De komende periode richten we ons op het verbreden van data gedreven werken naar andere onderdelen van de jaarcyclus, zoals portefeuilledata en de begroting. Tegelijk investeren we in het verder professionaliseren van onze dataorganisatie: de positionering van de datastewards, de versterking van de datacommissie en de ontwikkeling van datavaardigheden binnen de business.

Daarnaast willen we meer grip krijgen op de datakwaliteit in de keten. We zijn steeds afhankelijker van externe partijen, zoals onderhoudspartijen en vastgoedbeheerders. Het is belangrijk dat we ook daar kunnen vertrouwen op goede data. Het dataplatform van Loxodon ondersteunt ons daarbij, maar uiteindelijk gaat het om de manier waarop je als organisatie met data omgaat. Daar blijven we op investeren.

Perspectief van Arjan van Dijk – Interim Manager Informatiemanagement bij Habion

Arjan van Dijk heeft in de afgelopen periode op tijdelijke basis het informatiemanagement bij Habion versterkt. Hij sluit aan op de koers die is uitgezet door Wilfred Pollack en brengt ruime ervaring mee vanuit verschillende corporaties.

Arjan:

"Wat mij bij Habion direct positief opviel, is dat zij echt vooroplopen ten opzichte van veel andere corporaties als het gaat om datagedreven werken. Waar ik bij andere corporaties vaak zie dat data-initiatieven vooral IT-gedreven zijn of blijven hangen in plannen, heeft Habion al concreet gebouwd aan een robuust, werkend dataplatform met duidelijke proceskoppelingen.

Het Loxodon Dataplatform steekt hier kwalitatief echt bovenuit: het is flexibeler, professioneler en toekomstbestendiger dan veel van de platforms die ik elders ben

tegengekomen. Bovendien zorgt het platform ervoor dat Habion minder afhankelijk wordt van bestaande leveranciers zoals Tobias/Aareon. Dit is een enorm strategisch voordeel: Habion behoudt volledige regie over de eigen data, zonder vendor lock-in. Die onafhankelijkheid is niet alleen kostentechnisch aantrekkelijk, maar biedt ook veel meer vrijheid in de verdere digitale ontwikkeling.

Ik zie dat Wilfred samen met het bestuur en de organisatie bewust heeft gekozen voor deze route, waarbij niet alleen een technologisch platform is neergezet, maar ook een brede datacultuur is opgebouwd. Wilfred bouwt voort op deze sterke basis. Habion heeft echt een voorsprong, zowel technisch als organisatorisch en dat is iets waar ze trots op mogen zijn.” Organisatorische inbedding is echt super belangrijk, datakwaliteit staat of valt bij goed eigenaarschap en dat heeft permanent aandacht nodig.

Samenvattend: regie voeren in de hele keten

Datagedreven werken beperkt zich niet tot de eigen organisatie. Het gaat om regie in samenwerking met ketenpartijen: aannemers, zorginstellingen, gemeenten, leveranciers. Alleen met ketengerichte datasturing en shared governance kan Habion haar rol als regiecorporatie 4.0 waarmaken.

Wilfred en Arjan adviseren andere corporaties: begin klein, hou focus, blijf vasthouden aan de fasen uit de financiële jaarcyclus en werk vanuit eigenaarschap. Zorg dat datagedreven werken een organisatieontwikkeling is – niet louter een IT-project.

Kenmerken van Regiecorporatie 4.0

- Netwerkregie: samenwerken met partners in ecosystemen.
- Digitale transformatie: inzet van data, AI, cloud en procesmanagement.
- Maatschappelijke waarde: focus op duurzaamheid, inclusie en veiligheid.
- Zelforganisatie: medewerkers en burgers krijgen regierol.

(Bron: Microsoft Copilot, oktober 2025)

Over Stekademy

Stekademy is een samenwerking van bestuurders wonen, zorg en welzijn die disruptief naar oplossingen willen zoeken voor de maatschappelijke opgave waar ze voor staan. In thema bijeenkomsten wordt steeds een ontwikkeling van een corporatie aan de orde gesteld die disruptief is of disruptief hier in wil worden. De discussie over het maatschappelijke thema en de hiervoor beoogde weg of gerealiseerde weg levert iedereen nieuwe inzichten op om in de eigen organisatie/werkgebied mee aan de slag te kunnen. Vanuit deze thema bijeenkomsten kunnen er samenwerkingen, onderzoek of ontwikkel afspraken komen om in kleinere groepen tot een disruptieve oplossing te komen. www.stekademy.nl

