

Andere tijden

Leiderschap van corporaties

Bijeenkomst De Vernieuwde Stad
2 februari 2015

Jan van der Schaar en Rik Koolma

Impulsen bij verzelfstandiging

VROM: andere benadering van corporaties

- Ruimte voor risicodragende ondernemingen
- Terughoudend met trekken van harde domeingrenzen en strakke taakomschrijving
- Traditionele grenzen overschrijden:
 - Verbreding taken (ouderenhuisvesting, leefbaarheid)
 - Coalities opbouwen
- Lokale verankering en vervlechting
- Interactief beleid (stedelijke vernieuwing)

Professioneler bestuur

Dominante opvattingen (rijksoverheid):

- Twee lagenmodel tbv besluitvaardigheid
- Schaalvergroting tbv voorspelbaarder gedrag
- Veiligstellen maatschappelijk vermogen (stichting)
- Versterking financieel management
- Gestandaardiseerde verslaglegging als bron kwaliteitszorg
- Van plannen naar prestaties
- Maar: bestuur als professie?

Corporaties volgend?

- Van subsidie-geleid naar volgers Rijksagenda
- Spraakmakende bestuurders op strategie (doel) en samenwerking (proces) gericht meer dan op interne sturing en en prestatie
- Politiek gezien als bron van legitimiteit
- Effectiviteit & efficiëntie scoren niet hoog
- Politieke ondernemers

Vanaf 2000: los

- Vrije geldstromen (ruimhartig investeren)
- Waardestijging vastgoed (maskeert missers)
- Angst voor wegtrekken van middengroepen, concurrentie met koop met goedkope kwaliteit
- Groei interesse activiteiten buiten kerntaak
- Geen prioriteiten (opportunity costs nvt)
- Verband tussen strategie en organisatie zwak

Stereotypen leiderschap tot crisis

- Traditionele corporatie-directeur: zacht intern beleid en hoeder van familiecultuur
- Politieke ondernemers met missionaire zelfpresentatie, zoekend naar autonomie, slagkracht en domeinvergroting
- Tussenposities / nuances?

Nu in andere tijd

- Zakelijk en pragmatisch
- Effectiviteit en efficiëntie nu wel belangrijk bij corporaties, toezicht en politiek
- Affiniteit met organisatieontwikkeling moet ontwikkeld worden
- Kans: bestuurder dicht op het spel, direct betrokken bij opgave en partners
- Missie en gedrevenheid op achterhand.

Andere relatie met omgeving

- Legitimiteit van 'grote verhalen' is weg
- Slanke dienstbare organisatie die minimaal teert op vermogen (anti-strijkstok)
- Meer bruggenbouwen dan autonome daadkracht
- Minder op voorgrond, meer voor elkaar krijgen
- Realisatie externe verwachtingen door organisaties toeberekend op taak.

Andere houding tov organisatie

- 'Tijd is niet meer gratis'
- Prioriteitstelling moet scherper
- Bedrijfsmatige aansturing primaire processen
- Van familie- naar taakcultuur
- Nieuwe vaardigheden, *nl.....*
- Open afweging uitbesteden, samenwerken of in eigen beheer

Ander type leiderschap

- Van transformationeel naar transactioneel
- Minder tegenstelling leider – manager
- CEO uitstraling en solitair gedrag over
- Minder op voorgrond maar wel:
 - Normstellend;
 - Beeld van waar naar toe;
 - Verankering visie binnen organisatie;
 - Niet autoritair maar met gezag overtuigend.

Opgave voor leiderschap

- Woonlasten, dienstverlening, zelfbeschikking, investeren, en vermogensomvang: welke waarden centraal?
- Nog steeds hybride, nog steeds grote besluitvormingsruimte
- Nuchterheid en dicht op de ontwikkeling
- Positie baseren op operationele excellentie
- Zoekend organisatie tot grootse verrichtingen brengen
- Kans: goed zijn en doen loont.

Vragen voor discussie

1. Is het naar Uw oordeel waar dat nieuwe tijden nieuw type leiderschap vraagt?
2. Bent U het eens met de stelling dat behoefte bestaat aan: een verschuiving van transformationeel naar transactioneel leiderschap?

Vragen voor discussie

Wat is naar Uw oordeel **nu** de kern van het leiderschap van uw woningcorporatie?

Bijvoorbeeld:

- Efficiënt vastgoedbeheer voor de doelgroep
- Taakrealisatie binnen het gemeentelijk beleidskader
- Transformatie bedrijf voor zelfbeschikking bewoners
- Verbindende strateeg in samenwerking
- Maatschappelijk leider in het sociale domein

En wat denkt U dat over 5-10 jaar dat is?