

## **Hester van Buren (Rochdale): “Alles draait om vertrouwen”**

**12/11/2014**

We hebben het allemaal nog steeds over de economische crisis maar er is in onze maatschappij iets veel zorgwekkender aan de hand. Er is namelijk sprake van een vertrouwenscrisis, we geloven elkaar niet meer.

Uit de Trust-barometer van Edelman, die jaarlijks in 26 landen onderzoek doet naar vertrouwen, blijkt dat in Nederland het vertrouwen in bestuurders het laagst is. De bankenwereld wordt in ons land zelfs het minst vertrouwd, we scoren daarin nog slechter dan Zuid-Europese landen. Je zou toch denken dat het land van Berlusconi bovenaan zou staan maar nee.

De economische crisis heeft voor veel onvrede gezorgd bij burgers en dat is nog steeds zo. Velen vinden dat de welvaart hen te weinig heeft gebracht, en dat maar een kleine groep mensen ervan heeft kunnen profiteren. Zij uiten daarnaast hun onvrede over producten of diensten en daarvoor zetten zij dankbaar de sociale media in. En in veel gevallen zijn de reacties begrijpelijk. Dit is een ontwikkeling waar iedereen, maar ook zeker de bestuurders in ons land over moeten nadenken. We leven inmiddels in een glazen kooi, alles komt uiteindelijk uit. Een boodschap zenden gaat niet meer op. We overleven alleen wanneer we voldoende bereid zijn te luisteren en wanneer we ons kunnen legitimeren. Als klanten of burgers ons niet zien zitten, en ze hebben daar goede argumenten voor, worden we veroordeeld. Wanneer we niet op een goede en correcte manier handelen, of wanneer we in ons gedrag iets anders laten zien dan we vertellen, dan leidt dat tot ontevredenheid, verwarring, onbegrip en gebrek aan vertrouwen. En wanneer je het vertrouwen verliest, word je ongelooftwaardig.

Nog meer oorzaken

Daarnaast zijn er nog meer oorzaken aan te wijzen die ervoor hebben gezorgd dat we in een vertrouwenscrisis zitten. Denk aan onbehoorlijk bestuur en een scheefgegroeide structuur van de (semi)publieke sector.

De primaire taken waar de organisaties in eerste instantie voor zijn opgericht, namelijk voor de burgers, zijn op de achtergrond geraakt door marktdenken en schaalvergroting die sinds de jaren 90 zijn ingezet. Veel organisaties zijn vanaf die periode flink gegroeid en hebben meer autonomie

gekregen. Dat heeft in het begin ook veel goeds gebracht, de commerciële manier van denken heeft deze organisaties meer bedrijfsmatig werken en efficiëntie gebracht, waardoor men professioneler werd. Maar het is in de afgelopen jaren te ver doorgeschoten. In plaats van op kwaliteit worden organisaties vaak op verkeerde kwantitatieve zaken afgerekend, denk aan het afleveren van zoveel mogelijk afgestudeerden of het houden van zoveel mogelijk operaties. In simpele bewoordingen: het geld en de markt koopman verschenen in de wereld van publieke en maatschappelijke organisaties. Rochdale was ook een voorbeeld van het afdwalen van de kerntaken.

Veel (semi)publieke organisaties, waaronder ook de woningcorporatie waar ik nu leiding aan geef, zijn in het verleden uit de bocht gevlogen. Denk aan mooie auto's (laat ik het merk vandaag eens een keer niet noemen!!), mismanagement en zelfverrijking. Denk aan banken die zichzelf hardnekkig blijven voorzien van extra beloningen en de grens van acceptatie blijven overschrijden.

De vraag is hoe we dit vertrouwen weer kunnen herstellen? Hoe worden ook de bestuurders die hier werkzaam in de torens op de Zuidas weer geloofwaardig? Deze ontwikkelingen vragen namelijk ook om bepaalde vaardigheden van bestuurders. Vaardigheden om op een bepaalde manier leiding te geven en met je collega's om te gaan, maar ook vaardigheden in de manier waarop je je gedraagt, omgaat, reageert en acteert met personen en partijen in de buitenwereld.

Ik ga u vandaag geen ultieme oplossingen geven, want wie ben ik om oplossingen aan te dragen voor zulke grote en soms onnavolgbare natuurkrachten. Ik kan u in de rest van deze preek wel proberen duidelijk te maken voor welke waarden in het leven ik sta, en waarom. Daarvoor moet ik eerst samen met u teruggaan naar mijn verleden. Naar de plek waar mijn roots liggen, in Friesland, en waar ik met vallen en opstaan de basis heb gelegd voor wie ik nu ben. En naar de personen die mij daarbij hebben gevormd, opgevoed en geïnspireerd. En omdat ik vooral deze mensen blindelings vertrouwde, en nog steeds vertrouw.

Neem bijvoorbeeld mijn oma, een sterke vrouw, Beppe noemde ik haar. Zij runde de boerderij, terwijl mijn Pake, opa, meer geïnteresseerd was in het fokken van Friese volbloeden en het aanmoedigen van zijn dochters bij korte baan schaatswedstrijden. Ze was voor de duivel niet bang. Het verhaal gaat dat ze in de oorlog onderdak boden aan vluchtelingen uit Amsterdam. Ik herken mij in mijn Beppe. Ze was iemand van aanpakken, doorzetten en oprechtheid. Ze is op twee weken na honderd jaar geworden. In de familie gaat het verhaal dat ze bewust is overleden vlak voor haar 100e verjaardag, omdat ze geen zin had in een bezoekje van de burgemeester. Al die toeters en bellen hoefde voor haar niet. Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg.

Wellicht dat de drijfveer van het onderdak geven aan mensen uit Amsterdam bij haar vandaan komt.

### Mijn studententijd

Op mijn 16e vertrok ik als uitwisselingsstudent naar Ecuador en woonde bij een Ecuadoriaanse familie in Guayaquil, een miljoenenstad. Dat maakte grote indruk op mij. Ik zag en voelde de sociale- en huisvestingsproblemen van mensen die in de arme wijken woonden, en dat greep mij aan. Ik realiseerde mij dat we het in Nederland toch goed voor elkaar hadden en leerde dat ver weg van Nederland pas waarderen.

Tijdens mijn studie werkte ik in de Staatsliedenbuurt in Amsterdam, toen een verpauperde wijk. Het was een uitdaging om de verpaupering aan te pakken. Toen al werd voor mij duidelijk dat wonen niet alleen om stenen gaat, het gaat vooral om mensen en buurten. Of deze ervaring doorslaggevend is geweest om vele jaren later te kiezen voor een baan bij een woningcorporatie weet ik eerlijk gezegd niet meer precies. Maar ik koos op een gegeven moment wel voor een corporatie in de stad waar ik als student begon, en waar ik enthousiast en bevlogen aan de slag ging. Ik was kennelijk op de juiste plek beland. Na een tijdje werd ik de eerste vrouwelijke directeur in het 90e jarige bestaan van die corporatie. Als ik terug kijk op die tijd, denk ik dat ik dat te danken heb aan de kwaliteiten die ik van mijn Beppe heb meegekregen. Want ik heb altijd mijn eigen identiteit kunnen behouden, kon met mijn nuchterheid met beide benen op de grond blijven, en ik ben altijd eerlijk geweest in mijn mening en overtuiging.

Ik was ook oprecht trots op de prestaties die wij neerzetten als woningcorporatie.

### Overstap naar Rochdale

Eind 2008 maakte ik van nabij de teloorgang van Rochdale mee. Een man, die door velen wordt betiteld als Zonnekoning, was vergeten waarvoor Rochdale ooit was opgericht. Het deed mij als directeur van een van de overige Amsterdamse corporaties oprecht pijn, dat 1 man een dergelijke prachtige organisatie om zeep kan helpen. Eind 2009 ging de Raad Van Commissarissen op zoek naar een nieuwe Raad van Bestuur, en rond de kerstdagen van datzelfde jaar werd ik gepolst of ik die taak op mij wilde nemen. Ik heb gearzeld, ik realiseerde mij dat de opgave heel groot was en heb me heel goed afgevraagd of ik dat wel aan zou kunnen. Toch heb ik ja gezegd, want Rochdale ging me aan het hart.

### Het verhaal van Rochdale

De naam Rochdale is trouwens ontleend aan de Engelse stad Rochdale. De grondbeginselen van de coöperatieve gedachte zijn hier ontstaan. In 1844 richtten 28 wevers een verbruikers coöperatie op, een winkel waarvan de winst werd verdeeld onder de leden van de coöperatie. In 1867 richtte deze coöperatie ook een woningbouwvereniging op. De Amsterdamse corporatie Rochdale is in 1903 opgericht door 40 arbeiders van de gemeente tram Amsterdam. Ze wilden zelf de bouw en het beheer van betaalbare woningen voor arbeiders ter hand nemen. Met dit in gedachten, het realiseren van eenvoudige betaalbare woningen voor mensen met een smallere beurs, zijn de misstanden van de afgelopen jaren heel zuur.

### De ontwikkelingen bij Rochdale

De wederopbouw van Rochdale was zwaarder dan ik dacht. Er was al schoon schip gemaakt, de governance was op orde, maar de organisatie was lam geslagen, en bewoners waren het vertrouwen in ons helemaal verloren. Als eerste hebben we de nieuwe koers bepaald, terug naar onze kerntaak, zorgen voor huisvesting voor mensen die dat zelf niet kunnen. Rochdale Geeft Thuis hebben we dat genoemd. Samen met mijn twee collega bestuurders moesten we er ook voor zorgen dat Rochdale weer financieel gezond werd. Dit betekent ook dat je maatregelen moet nemen die niet leuk zijn.

Toen het weer beter leek te gaan met Rochdale, kwam najaar 2012 'de schok van Blok', de verhuurderheffing en het Vestia debacle. Dit betekent dat wij nu jaarlijks 29 miljoen aan de overheid moeten afdragen voor de heffing en omdat corporaties garant voor elkaar staan komen er ook nog enkele miljoenen bij voor de zogenaamde Vestia heffing. De eerste twee maanden aan huurinkomsten, onze bron van inkomsten, zijn we op deze manier al kwijt. Dit betekende niet alleen een krimp van 20% van het personeelsbestand en uitstel van projecten, maar ook de noodzaak om maximale huurverhoging door te voeren bij onze bewoners, die het financieel al zo zwaar hebben.

In een dergelijke situatie is het helemaal moeilijk het vertrouwen terug te winnen van onze bewoners. Ook heel belangrijk vind ik dat medewerkers trots zijn op de organisatie waar ze werken en die trots terug vinden is moeilijk als het imago zo slecht is. Laat ik heel helder zijn, we weten weer waarvoor we zijn op deze aarde en voor wie we het doen. De medewerkers bij Rochdale zijn zeer betrokken bij onze bewoners. Toezicht op Raad van Bestuur is op orde en mijn salaris is keurig binnen de grenzen die we met elkaar hebben afgesproken.

## Verwijten

Toch raakt het me nog steeds als in de parlementaire enquête het bekende automerk en het graaien van de vorige bestuurder opnieuw aan de orde komt. En de medewerkers van Rochdale hierop worden aangesproken. De vakman die een reparatie komt uitvoeren wordt boos aangesproken, jij wilt dit niet voor mij doen en je baas rijdt wel lekker in een dure auto. Ik weet ook dat Rochdale - en in het bijzonder de bestuurders van Rochdale - onder een vergrootglas liggen. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard!

Ik denk dat we het vertrouwen alleen terug kunnen winnen door goed te doen. En dat hoef je helemaal niet van de daken te schreeuwen, als je maar de juiste intentie hebt, dat dagelijks laat zien, niet probeert recht te praten wat krom is, maar gewoon eerlijk zijn over de fouten die je maakt. De buitenwereld voelt dit vroeg of laat namelijk haarfijn aan. Het hoeft ook niet in een keer goed, we zijn mensen en maken fouten. Alleen al door dat toe te geven en te delen met de buitenwereld, zorgt voor het benodigde vertrouwen. Uiteindelijk zal blijken dat je ook staat voor wat je predikt.

Mijn Beppe heeft nooit verteld dat zij tijdens de oorlog onderdak boden aan onderduikers en vluchtelingen door de Hongerwinter. Dat vond zij vanzelfsprekend en niet noemenswaardig. Het verhaal gaat dat zelfs een jonge Duitse soldaat door mijn Pake en Beppe werd opgevangen. Door anderen niet begrepen, maar volgens mijn Pake en Beppe was die arme jongen ook slachtoffer en kon er ook niets aan doen dat hij Duitser was.

## Tegenspraak

Wat betekent dit alles voor mij zelf als leider en bestuurder? Naar mijn idee is het voor elke leider essentieel dat je besef hebt van je eigen identiteit. Dat je de betrokkenheid bij een organisatie en haar medewerkers tot in je aderen voelt, en dat je betekenis wilt hebben. Volgens mij maakt het daarbij niet uit of je bestuurder bent van een maatschappelijke organisatie of een commercieel bedrijf.

Ook is het van belang om tegenspraak te organiseren. Als bestuurder van een organisatie moet je je realiseren dat mensen het soms moeilijk vinden om je tegen te spreken.

## Omgang met de pers/buitenwereld

Ik ga graag persoonlijk het gesprek aan met bewoners en actievoerders. Ik beloof niks wat ik niet waar kan maken. Om bewust te blijven van er speelt, lopen wij als bestuurders voortdurend intern stage om zodoende collega's beter te leren kennen en om te voelen wat er bij het uitvoerende werk

komt kijken. Ik maak deel uit van een Raad van Bestuur van drie personen, wij maken tijd voor zelfreflectie en zorgen ervoor dat we elkaar ook aanspreken op elkaars gedrag. Wij zijn drie hele verschillende persoonlijkheden en vullen elkaar aan. Ook voorkomt onze verscheidenheid van bijvoorbeeld afkomst tunnelvisie bij de besluitvorming.

#### Het thuisfront

Natuurlijk speelt je thuisfront ook een belangrijke rol. Mijn man en vier kinderen zorgen er ook voor dat ik met beide benen op de grond blijf staan. Ook mijn broer Auke, hij is boer in Texas, is voor mij een belangrijke graadmeter. We bellen vaak en ik zoek hem regelmatig op. Ik bewonder zijn ondernemerschap. Zijn motto is: 'goed zijn voor mijn koeien, zij zijn mijn bron van inkomsten, en goed voor mijn personeel zorgen, dat brengt vertrouwen en dan kan ik op ze bouwen'.

Dit vertrouwen heeft hem veel opgeleverd, zijn drie ranches hebben de crisis, waardoor veel andere boeren failliet zijn gegaan, doorstaan. Ik vertel hem ook altijd dat ik slechts een voorbijganger ben als bestuurder en de eer heb om nu een aantal jaren de leiding te hebben en dat Rochdale dus niet van mij is, maar van de maatschappij.

Hij volgt het Nederlandse nieuws op de voet en belt mij regelmatig en roept mij soms ook ter verantwoording. Bijvoorbeeld waarom ik bewoners die andere mensen treiteren niet gelijk hun woning uit zet en waarom zij in hemelsnaam nog drie kansen krijgen terwijl zij niet willen mee werken. Waarom er zulke hoge ontslagvergoedingen worden betaald aan medewerkers die worden ontslagen. Soms is het lastig Nederland uit te leggen aan iemand die al sinds zijn 18e niet meer in Nederland woont. Maar het helpt wel om anders tegen dingen aan te kijken die je gewoon dreigt te gaan vinden.

#### Friese roots

Zoals gezegd ontleen ik mijn identiteit aan mijn Friese roots met mijn Beppe als voorbeeld. Als het gaat om betrokkenheid, verbind ik mij met mensen in Amsterdam en omstreken die onderdak nodig hebben en dat zelf niet kunnen regelen. Ik ben betrokken bij onze medewerkers die hun trots weer terug vinden. Zo hopen we dat het vertrouwen in onze organisatie langzaam maar zeker terugkomt. Kortom ik ben trots op waar Rochdale nu staat, en heb vertrouwen in de toekomst. Vertrouwen is belangrijk, en wie vertrouwen schenkt krijgt daar ooit weer iets voor terug. Vaak moet je eerst geven om iets terug te krijgen.

Hoe kan ik deze meesterpreek anders eindigen dan bij mijn Beppe. Ik vertelde u over de Duitse soldaat die ook vertrouwen en onderdak kreeg bij mijn Pake en Beppe. Bij zijn vertrek nam hij mijn Beppe apart en bond haar op het hart dat kleine Joodse meisje toch maar binnen te houden. Mijn Beppe bedankte hem voor zijn advies, maar vertelde er niet bij dat het bewuste meisje haar eigen dochter was, mijn moeder...

Wat ik hiermee wil zeggen is dat vertrouwen belangrijk is en wie vertrouwen schenkt, krijgt vertrouwen terug.