

Afscheid en een nieuw begin

Volkshuisvesting Arnhem heeft de afgelopen jaren hard gewerkt aan een nieuw fundament voor de toekomst. De vertrekkende voorzitter van de RvC Goos Minderman heeft daar een cruciale rol in gespeeld. Tegelijkertijd is er ook een nieuw begin voor Eric Koenen. Hij nam vanaf juli 2022 de rol van Voorzitter RvC op zich en is klaar om mee te bouwen. We spraken beiden op het kruispunt.

Goos Minderman is zijn hele carrière al op zoek naar het geheim van het middenveld: al die stichtingen, verenigingen en coöperaties die van betekenis en waarde zijn. Na 6 jaar als Voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) bij Volkshuisvesting Arnhem vertrekt Goos om met zijn internationale vluchtelingenwerk hetzelfde te doen. Het was een avontuur waarin alle elementen van de zoektocht bij elkaar kwamen. Volkshuisvesting Arnhem sprak Goos om terug en vooruit te kijken.

Doordraaide routeplanner met een helder kompas
Goos Minderman, net 60, is een veelzijdig man, maar met een heldere lijn in de betekenis en waarde die hij wil hebben in de wereld en het leven. “Ik heb een beetje een carrière als een doorgedraaide routeplanner. Na mijn studie rechten dacht ik dat mijn toekomst in de ambtenarij zou liggen. En daar ben ik ook vol ingedoken in de eerste fase van mijn loopbaan. Veel ook in het vluchtelingenwerk. 14 jaar lang had ik mooie functies bij verschillende overheidsinstanties. Op het laatst had ik een afdeling met 17 adviseurs maar ik wist eigenlijk al: ik kan geen operationeel leiding geven aan mensen. En dat werd beaamd door de mensen waar ik mee werkte. Ik heb ontslag genomen bij de overheid en heb de basis gelegd voor hoe de rest van mijn carrière eruit zou zien. Als een man die liever niet kiest, maar

het beste van werelden verbindt. Ik ben een solist, maar wel in een context van bevlogen en goede mensen. Ik ben een wetenschapper, maar ook een consultant. Ik hou van spreken, maar ook van doen. En juist dat niet kiezen heeft me op vele nieuwe wegen gebracht die ik niet had kunnen voorzien.”

Na een internationale zoektocht, waarin vluchtelingenwerk en de Oecumenische beweging een continu zijspoor vormden, is Goos in een positie dat hij verschillende werelden verbindt. Hij combineert verschillende commissariaten (naast Volkshuisvesting Arnhem ook bij Stichting Parteon), hoogleraarschappen in Rotterdam, Orlando en Stellenbosch University in Zuid-Afrika, het rectoraat van het Remonstrants Seminarium en het moderatorschap van de Kerkencommissie voor Migranten in Europa. Het is veel, maar het komt allemaal uit dezelfde bron en bevlogenheid.

Goos: “Nadat ik stopte bij de overheid ben ik me met name gaan richten op de sturing en control van non-profit organisaties. Ik was geïntrigeerd door de werking van stichtingen en verenigingen in Nederland, maar vooral ook internationaal. Nederland heeft de grootste non-profit sector ter wereld. Tussen de 22 en 24% van de economie ten opzichte van gemiddeld



7% internationaal. Dit zorgt er onder andere voor dat Nederland (ook erkend en herkend door de Verenigde Naties, EU en OESO) de mooiste gezondheidszorg ter wereld heeft, de beste volkshuisvesting en dat we altijd in de top 10 staan als het gaat om onderwijs.

Mijn grote fascinatie is altijd geweest: hoe kan het nou dat zo'n governance van die duizenden stichtingen in Nederland zo goed werkt, en er verder geen land ter wereld is die dit zou overwegen? Internationaal is ook vaak de reactie dat het Nederlandse model toch wel een recept voor corruptie en onbetrouwbaarheid moet zijn. Dat het in Nederland goed gaat, heeft alles te maken met een aantal omstandigheden en de Nederlandse zucht naar integriteit en onafhankelijkheid (en afkeer van bemoeizucht).

Terwijl in veel andere landen de overheid in de jaren '70 werd versterkt, bleef in Nederland de infrastructuur van de verzuiling – al die lokale en regionale scholen, zorginstellingen en corporaties - juist gehandhaafd. Toen de overheid zich later wel steeds meer terugtrok, lag er een structuur waardoor er een 'middenveld' kon ontstaan dat de basis legde voor de huidige

maatschappelijke dienstverlening in de non-profitsector. We houden er niet van als een wethouder zich bemoeit met onze kinderen, maar ook niet als commerciële belangen zich vermengen met onze maatschappelijke structuur. We willen als land geen vermenging van politiek en commercie, maar zien juist de waarde van een governance er tussenin die vorm en inhoud geeft aan datgene wat nodig is, de beste professionaliteit aan het bed, in de klas en rond het huis.”

Volkshuisvesting Arnhem

In 2016 solliciteerde Goos om voorzitter te worden van de RvC van Volkshuisvesting Arnhem. Goos: “Vanaf 2008 werd ik steeds benaderd om ‘crisisrollen’ in te vullen bij het transformeren van woningcoöperaties en andere organisaties die om verschillende redenen in grote problemen waren gekomen. Het ging steeds om het transformeren van cultuur, structuur en organisatie naar een nieuwe wereld. Met Volkshuisvesting Arnhem was er de eerste woningcorporatie die niet in de problemen gekomen was, die als ‘midden-partij’ een grote waarde en betekenis had in wijkontwikkeling en die voelde als thuishkomen.

'Van waarde zijn waar niemand anders zoekt'



Ik ben opgegroeid in Arnhem, was lang weggeweest en was werkelijk enorm onder de indruk van de stappen die genomen waren in wijken als Klarendal, maar ook Malburgen en andere wijken. Dat was voor mij een speeltuin van herkenning. Tegelijkertijd was het niet zo dat er geen uitdagingen waren. Er was nieuwe wetgeving die de rol van woningcoöperaties juist zou versmallen tot de kerntaak. Er ontstond daardoor ook een verzakelijking die meer control, professionalisering en ook personele verschuivingen vroeg. Er was een fundamentele heroriëntatie nodig op de rol, betekenis, maar ook de organisatie van Volkshuisvesting Arnhem. Twee jaar na mijn komst vertrok toenmalig directeur bestuurder Gerrit Breeman met een enorm mooie nalatenschap, maar hij liet (zoals je vaker ziet) ook een organisatie na die een beetje naar zijn persoon was gaan staan. Tijd voor een nieuw begin.

De grote doorbraak was de komst van de nieuwe directeur bestuurder Liesbeth van Asten. Ik ben ontzettend blij dat zij naar Arnhem wilde komen.

Liesbeth heeft de professionaliteit om te zien en doen wat nodig is in een transformatie zoals Volkshuisvesting die nodig had. Ze heeft exact de juiste toon in de organisatie en ze zag de noodzaak tot een nieuwe rol van Volkshuisvesting Arnhem als aanjager van samenwerking in het totale stakeholderveld van lokale en regionale overheden. Het resultaat is dat we een andere partner geworden zijn voor onze omgeving. We hebben vanuit de integriteit van onze doelen en de organisatie de rol genomen (en gekregen) om dit jaar de samenwerking in de regio te leiden.”

Toekomst van samenwerken

Goos vertrekt naar een volgende fase. Maar uiteraard is er ook een visie op de toekomst van Volkshuisvesting. En die gaat over samenwerken in hele nieuwe vormen. “De afgelopen jaren is er ontzettend veel gebeurd om de basis te leggen om vanuit Volkshuisvesting de maatschappelijke vraagstukken rond wonen aan te pakken. Echter, de grote klapper moet nu komen.

Er moet worden bijgebouwd en daar is vooral veel grond voor nodig. Ik gun Volkshuisvesting vooral flink wat hectares Arnhemse bodem om vanuit de rol als volkshuisvester een flinke sprong vooruit te maken. Een ander perspectief naar de toekomst zie ik in totaal nieuwe vormen van samenwerken. Het ‘middenveld’ waar ik mij al mijn hele carrière mee bezig houdt, krijgt op dit moment steeds weer nieuwe vormen. Het gaat minder over instituties die zich formeel aan een doel verbinden, maar nieuwe en meer vloeibare en hybride vormen van samenwerken. Ik ben zeer geïnspireerd door de groei van bijvoorbeeld coöperaties in alle sectoren, maar ook losse samenwerkingsverbanden die helemaal geen formele governance meer kennen. Wat ik Volkshuisvesting Arnhem van harte gun is een nieuwe rol als verbinder en sociale aanjager in het totale veld van woningcoöperaties en andere instanties. Oftewel, samen voor de maximale volkshuisvesting in de regio zorgen door kennis, geld en expertise uit te wisselen (zonder te vervallen in fusies).

Nieuw begin

Goos Minderman neemt afscheid Volkshuisvesting met een nieuw begin en de voortzetting van een levenswerk. “De afgelopen 6 jaar bij Volkshuisvesting Arnhem bestonden uit een aanloop, een transformatie en de start van bouwen aan het nieuwe. Daar zijn we nu en dat voelt als een logisch strategisch moment om te gaan. Bovendien vind ik dat mijn soort (man, wit, 60, jurist) plaats moet gaan maken voor een jongere en meer diverse generatie bestuurders.” Er is ook nog de échte reden van zijn vertrek. “Ik kan het simpelweg niet meer combineren met mijn grote liefde: oecumenisch vluchtelingenwerk.

Ik vind het overweldigend mooi dat meteen na de start van de oorlog in Oekraïne binnen een week 7000 vrijwilligers aan de grens stonden om 24/7 vluchtelingen te helpen. Of het werk dat gebeurt in de Griekse vluchtelingenkampen. Ik kan en mag vanaf nu proberen om daaraan nóg meer bij te dragen. Opnieuw van waarde zijn waar niemand anders is.”

Alles is gezegd, maar 1 ding nog niet. “Dank je wel, Volkshuisvesting Arnhem. Toen ik 6 jaar geleden weer door de stad mocht fietsen kende ik het niet meer terug, mede door de inzet van Volkshuisvesting Arnhem. De wijkaanpak had zijn werk gedaan. Ik vond het heel erg mooi om daar, na 30 jaar weg te zijn geweest, er weer deel van uit te mogen maken. Dank je wel.”

Eric Koenen, 64, is sinds 1 juli 2022 de nieuwe voorzitter van de Raad van Commissarissen van Volkshuisvesting Arnhem. De opvolger van Goos Minderman staat klaar om, vol energie, mee te bouwen aan de toekomst van wonen in Arnhem. Maar wie is Eric? Hoe zag en ziet zijn leven eruit? Wat drijft hem? “Een organisatie is vandaag te vaak bezig om zich voor te bereiden op de oorlog van gisteren. Ik ben altijd intens nieuwsgierig geweest naar hoe je de collectieve slimheid en verbeeldingskracht van een organisatie in kunt zetten om de toekomst te creëren in plaats van te reageren op het verleden.”

Alles op laten tellen

Eric Koenen werd in 1958 geboren in Eindhoven en studeerde in Nijmegen en Rotterdam. Na de studies gedragswetenschappen en bedrijfskunde volgde een mooie carrière vol vernieuwing en veranderingstrajecten in dienst van mooie internationale bedrijven als Philips, Koninklijke IBC en het huidige Engie. Eric: “Ik heb altijd in de combinatie van de domeinen van techniek en duurzaamheid geloofd, met ontzettend mooie avonturen en resultaten als gevolg.”

Na succesvolle jaren in directies en raden van bestuur bij bedrijven, waren er in relatief korte tijd 2 ingrijpende gebeurtenissen die Eric op een ander pad brachten. “Mijn zoonje overleed en enkele jaren daarna werd mijn vrouw ernstig ziek. Dat was het moment waarop ik me af ben gaan vragen wat ik echt wilde. Dat bleek niet meer het zelf dragen van bestuurlijke eindverantwoordelijkheid te zijn, maar het inspireren, uitdagen en voeden van leiders, directies en raden van bestuur. Samen met mijn vrouw Jacqueline Willeboordse heb ik in 2007 de Doorwerth Groep opgericht. We zochten daarnaast naar een vorm om bestuurlijke expertise, actuele kennis, procesmatig vakmanschap en wijsheid te bundelen (we noemen dat interventiekundig meesterschap) in een opleidingsinstituut. In 2017 richtten we daarom dat doel de Academie voor Interventiekunde op.”

Met de oprichting van Doorwerth Groep begon er voor Eric een dynamische fase met nieuwe en steeds uitdagender vraagstukken en omgevingen. “Ik ben veel gaan combineren. Ik doceer aan Nyenrode en de universiteiten van Maastricht en Leiden. Ik heb meerdere boeken mogen schrijven rond bijvoorbeeld collectieve slimheid en kunst en leiderschap. Daarnaast komen er zeer uitdagende vraagstukken op me af. Zo doe ik op dit moment een aantal zeer interessante projecten met de top van de IND, Gasunie, maar ook bij het ministerie rond de toeslagen affaire. Daarnaast zit ik in de RvC's van verschillende bedrijven en organisaties.”

Uitstel van oordeel om toekomst te kunnen zien

Wat je ook doet in het leven, je neemt altijd jezelf en je eigen drijfveren mee. Voor Eric is dat de pure nieuwsgierigheid naar processen tussen mensen en de magie van samenwerken. “Ik voel me altijd als een kind in de snoepwinkel in de organisaties waar ik werk. Kijken, luisteren, observeren, en vooral echt onderzoeken waarom het gaat zoals het gaat, wat goed gaat én wat er misgaat. Uit het oordeel blijven en echt willen begrijpen. Dat is altijd mijn motivatie en houding geweest.”

Eric is dan ook zeer duidelijk over de urgentie van het uitstellen van oordeel en helder begrijpen wat er aan de hand is. “We leven in een tijd van ongelooflijke complexiteit en grote systeemvragen. Mensen en bedrijven ploeteren vaak voort zonder dat er een goed perspectief of zelfs visie is. Stikstof, immigratie, democratische verlamming, woningmarkt. Het zijn onderwerpen die vragen om doorbraken in plaats van korte termijn oplossingen. Ik heb last van het te snelle oordeel dat zo vaak geveld wordt onderweg naar de snelle oplossing. Als het zo simpel was, hadden we alles al opgelost.

Deze dynamiek zorgt ervoor dat organisaties zich veel te vaak aan het voorbereiden zijn op de vorige oorlog. We diagnosticeren de problemen van vandaag onvoldoende tegen het licht van de droom die we willen realiseren. Er is veel verbeeldingskracht nodig om te zien wat we samen echt willen in plaats van wat we op te lossen hebben. Een cruciale voorwaarde daarbij is de ontwikkeling van collectieve slimheid in een organisatie. Misschien zelfs wijsheid. Dat doe je niet door met de ‘usual suspects’ aan tafel tot dezelfde oplossingen te komen, maar door andere mensen en bronnen te betrekken in processen.”

Eric heeft veel nagedacht en geschreven over de Collectieve Slimheid die vandaag nodig is. “Het gaat er vooral over dat er niet meer hersens, maar meer verbindingen nodig zijn in organisaties. Een collectief is nu veel te vaak een verzameling ‘ik’-en in plaats van een goed samenwerkend ‘wij’. Een ander element van collectieve slimheid is de erkenning dat je een aantal dingen gewoon niet weet. Accepteren dat het niet meteen op te lossen is, geeft ruimte voor echte stappen voorwaarts. Dan ga je van ‘genius’ (hard nadenken over een oplossing) naar ‘scenius’ (een groep die gezamenlijk verder komt).

We staan vandaag voor grote uitdagingen waarbij we de oplossing nog niet zien. Dan is er een aantal dingen nodig. Samenwerking, erkenning van elkaars talenten en verbinding daarvan, maar vooral ook een collectief doel in die samenwerking.”

Volkshuisvesting Arnhem

Eric is niet nieuw in de wereld van woningcoöperaties. Sinds november 2017 is hij ook voorzitter van de Raad van Commissarissen van Lefier in Groningen. “Toen ik voor het eerst gevraagd werd, was ik onbekend met de sector. Het enthousiasme was er snel. Het echte leven in Nederland speelt zich toch af in de wijken waar woningcoöperaties hun werk doen. Daar komt alles samen. De problemen, maar ook de kansen om het anders te doen.

Toen de eerste gesprekken met Volkshuisvesting Arnhem plaatsvonden, werd ik al snel enthousiast over de nieuwe rol. Arnhem is de stad waar ik minimaal eens per week kom. Daarnaast klikte het met de mensen. Er is in de afgelopen jaren door de bestuurder, de medewerkers en de RvC een goed fundament gecreëerd waar nu op doorgebouwd kan worden. Wat dat precies is, gaan we de komende tijd ontdekken en vinden.

Er speelt op dit moment een groot aantal dilemma's waar nieuwe antwoorden op nodig zijn. Denk bijvoorbeeld aan de aanpak rond statushouders. Enerzijds wil je deze mensen zo snel mogelijk helpen met woonruimte, anderzijds zijn er ook anderen met urgentie. Dat kun je ook niet negeren. Wat belangrijk is rond dit soort vragen is om niet te snel het antwoord te vinden, maar oordeel nog even uit te stellen om naar een echt duurzame oplossing te gaan. Naar een 3e punt dat weer ruimte, verbinding en richting geeft. Dat doe je nooit alleen, maar altijd samen met de mensen in de organisatie en in de wijken. Daar moeten we het gesprek gaan voeren over leefbaarheid en betaalbaarheid.



"Collectieve slimheid gaat over 'wij', niet over een groep ik-en."

Het is in ieder geval belangrijk dat we de polarisatie uit de discussies halen en dat we de stappen nemen, waarmee iedereen een beetje wint.”

Betere vragen stellen

Eric: “Het belangrijkste dat ik geleerd heb is om als commissaris heel goed te luisteren naar de mensen die de organisatie veel beter en langer kennen dan ik. Het gaat er in onze rol als commissaris vooral om dat je de juiste vragen weet te stellen. Vragen die wellicht soms wat ongemakkelijk zijn of tot nadenken stemmen, maar altijd met als doel om voor nog meer mensen in Arnhem een woningomgeving te creëren waarin alle condities aanwezig zijn om gelukkig te kunnen zijn, op je eigen manier.”