



Duurzame netwerken dankzij AI en de menselijke maat

Op 18 december vond het SOM-seminar Actualiteit Control en Interne Beheersing plaats op de gebruikelijke locatie in Utrecht. Dagvoorzitter Prof. Dr. Arco van de Ven RA nam ons in zijn inleiding mee langs vier actuele thema's. Hoe houd je in deze tijd van samenwerking en solidariteit toezicht op alle organisatienetwerken? Kies je daarbij voor de harde beheersingsmaatregelen en KPI's of zijn juist ook soft controls van meerwaarde? Wat moeten we als woningcorporaties doen met alle ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie? En kunnen we die wellicht ook inzetten voor onze duurzaamheidsrapportage? We kijken terug op een zinvol en leuk seminar waarbij, zoals Patrick Kenis zei, er veel ruimte was voor het leernetwerk.

Besturen van en toezichthouden op organisatienetwerken

Prof. Dr. Patrick Kenis van de Tilburg University nam ons mee in de vormen van samenwerkingen tussen organisaties. Dit wordt steeds relevanter, omdat zowel de maatschappelijke vraagstukken als het beleid van de overheid vragen om meer samenwerking. Hoe beter je als organisatie je *purpose* kent, waar zijn we van, des te beter ben je in staat om samen te werken vanuit je eigen waarden en kracht. De vier vormen van samenwerkingen reiken van leernetwerken (het SOM-seminar) en het ecosysteem perspectief (denk aan een letterlijk ecosysteem in de natuur) tot 'shared service' constructies en organisatienetwerken als meest verregaande vorm. Het aantal organisatienetwerken neemt sterk toe en dus ook de noodzaak om deze te besturen en er op toe te zien. Ze hebben als doel om samen een resultaat te bewerkstelligen dat geen van de samenwerkende organisaties afzonderlijk tot stand kan brengen en hebben daarmee meerwaarde voor de eindgebruiker.

In ruil daarvoor leveren organisaties wel enige mate van soevereiniteit, of autonomie, in. De heer Kenis doet onderzoek naar het toezicht op deze organisatienetwerken. Vaak voeren juridische kaders hierin de boventoon Omdat deze vormen van samenwerking complexe vraagstukken proberen op te lossen, is deze aanpak contraproductief. Toezicht zou van egocentrisch (wat levert het op voor onze eigen organisatie) moeten bewegen naar ecocentrisch (wat levert het op voor de maatschappij). Gelukkig zien we in de corporatiepraktijk steeds meer voorbeelden waarin dat goed is gelukt.

De rol van soft controls in organisatienetwerken

Prof. Muel Kaptein van de Erasmus Universiteit en partner bij KPMG gaf eerst een opfriscursus soft controls. Aan de hand van praktische voorbeelden nam hij ons mee in de effecten van soft controls op het handelen van individuen en teams. Een scherpe deelnemer aan het seminar won de korte quiz met als prijs een boekje met 150 cartoons over soft controls. Daarna werden de deelnemers meegenomen in het onderwerp soft controls binnen het netwerk perspectief. Het is belangrijk om eerst in de eigen organisatie te kijken. Hoe zijn de relaties en soft controls binnen elk team en tussen de verschillende teams? Wanneer hier zicht op is, kan de blik worden verruimd naar buiten. Wanneer zicht is op de soft controls in de externe relaties, komt dat de effectiviteit en de meerwaarde van de samenwerkingen ten goede. De som lijkt eenvoudig, maar is dat natuurlijk niet.



Wanneer de soft controls van beide samenwerkingspartners overeenkomen, dan geldt $1 + 1 = 2$. Zijn er belangrijke verschillen, dan geldt $1 + 1 < 2$. Maar wordt er ook aandacht besteed aan de soft controls in de relatie, de zogenoemde soft controls halter $O===O$, dan geldt $1 + 1 = 3$. Implicaties van deze aanpak zijn onder andere dat organisaties oog hebben voor de eigen soft controls en dat ze gewenste soft controls van samenwerkingspartners definiëren. Ook is het van belang om de eigen soft controls te beoordelen en toetsen vanuit het perspectief van de ander, bijvoorbeeld externe stakeholders. Maar bovenal: zet actief in op het bevorderen van soft controls in relaties met externen. Denk in onze sector bijvoorbeeld aan de Autoriteit woningcorporaties. Regelmatige aandacht voor het onderwerp kan de samenwerking structureel verbeteren, met meer maatschappelijke meerwaarde tot gevolg.

In de reflectie op de ochtendpresentaties door Bothilde Buma, bestuurder Woonservice, en Frank Roerdinkholder, manager Domijn en commissaris De Woonmensen, werd onder andere stilgestaan bij de samenwerking tussen de corporaties uit Zuidwest-Drenthe Woonconcept, Actium, Domesta en Woonservice. Een actueel en sprekend voorbeeld¹ van solidariteit waar vier corporaties bij betrokken zijn en waarbij zowel soft controls als modern toezichthouden op organisatienetwerken van belang waren. Daarnaast werd stilgestaan bij de wijze waarop organisatienetwerken een plek zouden kunnen, en wellicht moeten, krijgen in de periodieke interne rapportages van corporaties.

Kunstmatige intelligentie (AI) bij corporaties

Maarten Arts van The Blue Oak vertelde de aanwezigen dat AI al sinds de jaren '50 bestaat, maar dat deze technologie nu een steile vlucht neemt en werkprocessen op een wereldwijde schaal zal veranderen. De nieuwe toepassingen bieden veel kansen voor corporaties, maar kennen ook risico's.

¹ [Samen voor goed wonen in Zuidwest-Drenthe > Domesta](#)

Het is belangrijk om de privacy aspecten en relevante wet- en regelgeving (AVG, AI Act) nauwgezet te volgen. Maar binnen deze kaders wordt geadviseerd om actief te experimenteren en werken met AI. Processen kunnen worden geoptimaliseerd, zonder dat de menselijke factor verloren raakt. Diverse praktijkvoorbeelden passeerden de revue. Velen zijn al bekend met de toepassing van AI in de telefonische of digitale klantenservice, overigens met wisselende tevredenheid. Te denken valt ook aan compleet andere toepassingen, zoals het laten aanpassen van foto's van aangeboden huurwoningen door ongewenste rommel en items te verwijderen. Of de inzet van AI om voorschotten op het gebied van servicekosten te laten berekenen. Ten aanzien van de onderhoudsprocessen kan de inzet van drones in combinatie met de toepassing van AI zorgen voor een beter zicht op het benodigde onderhoud aan de schil van de woningvoorraad. Maar AI kan ook helpen bij de nieuwe Wet Betaalbare Huur, door oppervlaktes van balkons te berekenen op basis van de plattegrond van een woning. Om AI te implementeren adviseert de heer Arts om een duidelijke AI-visie vast te stellen en aandacht te hebben voor gegevensbeheer. Het is van belang dat medewerkers AI zien als een hulpmiddel en niet als een bedreiging en dat ze stap voor stap in de praktijk kunnen leren en nieuwe toepassingen kunnen ontwikkelen. Daarbij is het advies om alle collega's toegang te geven tot AI en niet slechts een selecte pilot groep.

Frank Hensgens, manager bedrijfsvoering van TBV Wonen, is in de praktijk al zeer actief aan de slag met AI. TBV Wonen werkt met inspiratiesessies om medewerkers mee te nemen in de nieuwe ontwikkelingen. Er worden brainstormsessies georganiseerd om kansen voor AI te identificeren, met zowel medewerkers, managers als commissarissen. Ook daagt TBV Wonen softwareleveranciers uit om AI toe te passen. Daarnaast zet TBV Wonen Microsoft CoPilot in waarbij een selecte groep medewerkers op basis van business cases aan de slag gaat met de toepassing van deze AI-tool. Periodiek worden de resultaten geëvalueerd. Ook voor de control functie zijn diverse toepassingen denkbaar, waaronder op het gebied van tekstverwerking, Governance (toetsing aan de Governancecode), fraudedetectie, steekproeven en dataverzameling en continuous monitoring.

Duurzaamheidsrapportage, ESG en CSRD

Anniek Verkoijen van Ortec Finance nam ons vanuit haar rol als projectleider ESG (Environmental, Social & Governance) voor Aedes en De Vernieuwde Stad (DVS) mee in de stand van zaken en resultaten. Hoewel corporaties niet verplicht zijn te voldoen aan de CSRD (Corporatie Sustainability Reporting Directive) zullen de verzoeken vanuit de waardeketen toch komen, bijvoorbeeld van de financiers. Ook willen corporaties graag laten zien dat ze ontzettend veel doen op het gebied van ESG. Aedes wil de administratieve lasten zo laag mogelijk maken, door een basis CSRD-raamwerk op te stellen met een minimaal aantal datapunten voor een kwalitatief goede ESG-rapportage. Aedes, DVS en deelnemers van diverse corporaties hebben met een groot aantal stakeholders gesproken, waarbij de uitkomsten per aandachtsgebied (ESRS) van de CSRD in beeld zijn gebracht. Meerdere ESRS'en werden als belangrijk aangemerkt, met name E1 Klimaatverandering, E5 Circulaire economie, S1 Eigen personeel, G1 Zakelijk gedrag en S4 Consumenten en eindgebruikers. Naast de uitvoering van de dubbele materialiteitsanalyse (DMA) levert het project ook een lijst met praktische KPI's op. Het vervolg bestaat uit het delen van het raamwerk met de sector, een verdere verdieping en de ontsluiting van de data.

Frank Roerdinkholder, manager Financiën en I&A bij Domijn en commissaris bij de Woonmensen, vertelde tenslotte hoe Domijn in de praktijk al aan de slag is gegaan met de CSRD. Domijn heeft in haar jaarverslag 2023 een eerste CSRD-verslag opgenomen op basis van de ESRS'en E1, S1 en G1. In 2024 is de toepassing van ESG en CSRD verder doorontwikkeld in alle interne rapportages (viermaandsrapportage, begroting). Het jaarverslag 2024 wordt uitgebreid met de ESRS'en E5 en S4.

Ook zijn de wereldwijde SDG's (duurzame ontwikkelingsdoelen) gebruikt als kapstok voor het nieuwe ondernemingsplan. De Autoriteit woningcorporaties zag dit als goed voorbeeld voor de sector en maakte er een compliment over in haar recente toezichtsbrief. Naast de aanjaagfunctie die de CSRD heeft gehad binnen Domijn, waardoor er nog meer aandacht en energie is voor duurzaamheid in brede zin, leverde de duurzaamheidsrapportage ook nog een financieel voordeel op. Domijn realiseerde in 2024 de eerste duurzaamheidslening als woningcorporatie, samen met de NWB bank. Inmiddels werken ook andere banken aan initiatieven op dit gebied, waaronder de BNG. Frank adviseerde om laagdrempelig aan de slag te gaan met de CSRD. Het draagt bij aan een betere wereld, laat zien wat corporaties allemaal doen op dit gebied en het kan rentevoordelen opleveren die in deze tijd van veel investeren en veel lenen een bescheiden financiële meevaller kunnen betekenen.

Als afsluiting van de dag stonden Bothilde Buma, bestuurder Woonservice, en Frank Hensgens, manager bedrijfsvoering van TBV Wonen, stil bij de onderwerpen AI en ESG. AI biedt zeker kansen in de praktijk en het is van belang om medewerkers laagdrempelig met deze ontwikkelingen te laten experimenteren. Duurzaamheid staat centraal bij corporaties, maar de rapportage kan wel bijdragen aan een lastenverzwaring, dus daar moet blijvende aandacht voor zijn.

Dagvoorzitter Arco van de Ven sloot de dag af met de constatering dat er waardevolle gesprekken hebben plaatsgevonden over vier zeer actuele thema's. Het SOM-seminar leernetwerk (Kenis) heeft 18 december weer uitstekend gefunctioneerd, zo vonden ook de aanwezigen.

