

Strategie in het veranderd tijdperk van woningcorporaties 11 mei 2017 Hilton Soestduinen



seminars op maat

U kunt de syllabus van het seminar downloaden via de link:

<http://www.seminarsopmaat.nl/download.php?id=162> Code: 85025978

De uitslag van de peilingen middels Voxvote vindt u hier:

<http://www.voxvote.com/event?0d4892f3-a5e7-4359-b8ff-a76e00f5f1e9>

De dag start met een vraag of corporaties een belangrijke rol moeten vervullen in de **UN Sustainable Development Goals**. 90% van de aanwezigen reageert daarop positief. Een mooie ambitie om de dag mee te beginnen.

De dagvoorzitter, Goos Minderman, vervolgt dat we staan in een tijdperk waarin wij beslissingen zullen moeten nemen over een scala aan fundamentele problemen, zoals nog niet eerder aan de orde is geweest.

Hij noemt dan het klimaat, decentralisatie, krimp en verstedelijking, demografische ontwikkelingen, ICT en nieuwe bedrijfsmodellen. Deze vraagstukken vragen dat we onze positie moeten zien te vinden in netwerken waarin de markt, de overheid en de non-profit samen een rol spelen. Met name het middenveld, waaronder de corporaties, zijn het beste toegerust om daar een actieve rol in te spelen. Nieuwe bedrijfsmodellen waarin de kosten, de waarden en de risico's gedeeld worden met stakeholders, zullen nodig zijn.

Goos Minderman waarschuwt dat we hier niet te licht over moeten denken, want het is ingewikkeld. Van belang is daar nu al actief mee bezig te zijn. Het programma van vandaag richt zich op een aantal thema's die daarbij spelen, zodat u meer inzicht krijgt op de vragen en strategische dilemma's die er zijn en hoe we daarop kunnen anticiperen.

“wij geven thuis” als volwaardige corporatie

Anne Wilbers, bestuurder Mooiland, vertelde vanuit de praktijk welke strategische uitdagingen Mooiland heeft. Mooiland heeft 26.500 verhuureenheden in 127 gemeenten met 289 medewerkers. Mooiland is geen doorsnee corporatie gelet op de grote spreiding van het bezit. In 100 gemeenten hebben zij minder dan 150 woningen.

Wilbers vertelde dat in de zomer 2015 helder werd dat het nodig was om keuzes te maken om te komen tot een nieuwe haalbare en gedragen strategie. De kernvraag daarbij was: “wat willen wij voor een corporatie zijn”? Vele opties zijn uitgewerkt en Mooiland heeft de keuze gemaakt een **volwaardige** corporatie te willen zijn. In iedere gemeente herkenbaar, aanspreekbaar en bereikbaar, dus de focus leggen op NO Brabant en Gennepe en de woningen in andere regio's afstoten.

De middelen die vrijkomen worden ingezet voor de betaalbaarheid, kwaliteit van het bezit en eventueel groei waar nodig, en daarna voor matching. De uitdaging is om vast te stellen wat de overmaat aan middelen is en waar deze het meest doelmatig kan worden ingezet.

In de gesprekken met stakeholders over doelmatige besteding helpt het niet dat Mooiland geen financiële schaarste kent. Daarbij betekent de realisatie van de gekozen strategie een forse opgave voor de organisatie. Bij het afstoten van het bezit (primair aan corporaties die partij zijn in dat gebied) gaat het om heel veel transacties, met zorg voor de huurder en regie op de liquiditeiten.

Het is ook de ambitie om de samenwerking met huurders en de klanttevredenheid te verbeteren.

De nieuwe “waarden van Mooiland” geven richting aan het handelen van de medewerkers.

Wilbers ziet de komende tijd de uitdaging om de spirit in de organisatie goed te houden bij het vooruitzicht van een forse krimp. Daarbij is het de vraag hoeveel en hoe snel de organisatie echt kan veranderen zodanig dat elke medewerker in doen en laten het nieuwe Mooiland uitstraalt.



Strategie verankeren in de omgeving en in organisatie ontwerp

Theo Camps presentatie heeft als titel **'Horror vacui' strategie als vulmiddel!** Hij ziet bij veel strategische plannen de "angst voor de leegte". De plannen zijn vaak omvangrijk, politiek correct en veel "middle of the road". Hij mist de echte keuzes. Aan de hand van een model met drie horizonnen geeft Theo Camps ons een inkijk in strategievorming. Het gaat dan om de mate waarop de strategie aansluit op de omgeving in de loop van de tijd. De eerste horizon gaat uit van de optimalisatie van de dagelijkse praktijk, van het huidige bedrijfsmodel. Het is gericht op de korte termijn, het kent geen vergezichten. Naar verloop van tijd zal de strategie niet meer aansluiten op de omgeving. De tweede horizon denkt in toekomstbeelden en wil met experimenten uitproberen hoe je daarin



het beste kunt acteren. Soms lukt het, soms niet. De aansluiting op de omgeving kent dan ook een grillig patroon. De derde horizon is het wenkend perspectief. Een visie over de toekomst waar de strategie zich op de lange termijn naar richt. Camps benadrukt dat strategie goed verbonden moet zijn met de omgeving. Als de wereld verandert dan moet je mee. Je hebt dan ruimte nodig om te experimenteren, te oefenen. Hij ziet echter dat de corporatiesector in een kramp zit. Enerzijds komt dit door de toezichthouders, het compliant zijn met de wet vraagt veel van de sector. Anderzijds ziet hij ook een monocultuur bij corporaties. Hij veronderstelt dat dit voortkomt uit voorzichtigheid. Een lonkend toekomstperspectief is nodig om uit de kramp te komen. Er ontstond een gesprek met de zaal over de rol die de wetenschappers kunnen spelen bij de tegenspraak om zo de 'kramp' op te lossen. Volgens Camps is de wetenschap de laatste tijd erg zwijgzaam geweest, en hij ziet wel een verantwoordelijkheid bij de wetenschap liggen omdat zij niet verdacht zijn.

Camps vervolgt zijn verhaal met de waardepropositie. Een goede waardepropositie heeft steun van de omgeving (draagvlaktoets), en is haalbaar gelet op wat de mogelijkheden zijn van de organisatie (haalbaarheidstoets). Hij adviseert om als denkspel het huidige strategisch plan te toetsen langs deze denkrichting. Is de strategie op al deze vlakken evenwichtig zodat de waarde daadwerkelijk gecreëerd gaat worden: 'strategic alignment'? Verder is het ook interessant om te toetsen of de 'belevingswaarde' goed in het plan verwerkt is. Mensen beschrijven hun huis veelal niet langs functionaliteiten, maar meer hoe zij het beleven. Vervolgens beschrijft Camps een nieuwe governance, met meervoudige sturing, horizontale relaties, niemand is meer echt de baas. Grenzen vervagen, de omgeving = de organisatie. Het gaat erom samen iets voor elkaar te krijgen, hoe ziet de verbinding eruit. 's Morgens werk je met iemand samen, in de middag is hij je concurrent (Frenemies). Kun je hier mee omgaan? Hoe vul je dat in als leiding? Eigenlijk heb je hier de oefenruimte nodig.

Om de strategie te realiseren is het nodig dat er 'fit' is tussen strategie en organisatie. Identificeer dan ook de huidige ontwerpregels en bezie of er een rechtstreekse relatie is tussen de strategie en de ontwerpregel. Camps stelt dat goede ontwerpregels belangrijk zijn, maar improvisatie ook wanneer dat nodig is. Camps sluit af met een paar adviezen. Kijk naar sectoren die verder zijn en omarm goede voorbeelden (bijv. NZa werkt anders dan voorheen), organiseer jezelf proactief, ga oefenen en evalueer en verantwoord je daarover. **En boven alles, je wint het met een verhaal en beleving, maar het verhaal moet dan wel kloppen!**

Terug naar de geschiedenis geeft houvast; "Rochdale geeft thuis"

Hester van Buren vervolgt de dag met de strategische dilemma's van Rochdale. In een filmpje worden we meegenomen naar de oorsprong van Rochdale: een koetsier en een tramconductor die 113 jaar geleden zijn begonnen met 40 woningen voor lage inkomens.

Rochdale heeft nu 80.000 bewoners maar doet nog precies hetzelfde: geloven in de kracht van bewoners en een sterke gemeenschap, een buurt waar je voor zorgt en burens die voor jou zorgen. Dat is de kern van Rochdale. Rochdale heeft een paar zware jaren achter de rug, in financiële zin en wat legitimiteit betreft.

Gelet op het marktgebied Amsterdam is de maatschappelijke opgave als eerste de beschikbaarheid van woningen. Rochdale heeft veel wijken met veel sociaal bezit en zet ook in op doorstroming en gemengde wijken. Als tweede volgt betaalbaarheid: lagere huurverhogingen dan mogelijk is.

Bij de kwaliteit kiest Rochdale voor de basis op orde. Een 'C' oordeel voor de klanttevredenheid, en 'A' voor de bedrijfslasten: daar is Van Buren trots op. Ze kwamen van een 6 en nu hebben ze een 7,5! Bij de leefbaarheid hanteert Rochdale in de strategie nog de principes van de Rochdale pioniers uit 1867: community building is heel belangrijk. Rochdale faciliteert en neemt niet over. In de aanpak legt Rochdale veel focus op de bewoners, zoeken ze coalities. Hierdoor krijgen ze ook een andere kijk de wijken.

Van Buren schetst aan de hand van een voorbeeld de specifieke problematiek van de woningmarkt in Amsterdam. Rochdale kan 40 koopwoningen bouwen in A'dam Noord. Of maken ze deze sociaal en voor wie dan? Mensen die nooit meer verhuizen? Wordt het vrije sector huur omdat daar zoveel vraag naar is, maar is dat de koers die past bij Rochdale? Of om de doorstroming te bevorderen een coalitie vormen met private partijen, en hoe zorg je dan dat de huurstijgingen daarna beperkt blijven?

Passend toewijzen en gedeelde wijken: de dreiging van "werkeloosheidsstraten"? Deze vraagstukken zijn best groot. Van Buren merkt dat het fijn is dat Rochdale weet waar ze voor staat, en dus een duidelijke koers heeft!

Niets doen is geen optie - bouwen in plaats van herverdelen van schaarste!

Peter Boelhouwer geeft een overzicht van de vraagstukken op de woningmarkt en de mogelijke oplossingen en geeft ons inzicht in de plannen van diverse gremia en de politiek. Zijn stelling is dat "niets doen geen optie is"! Er zijn teveel ontwikkelingen die de problemen van toegankelijkheid, betaalbaarheid en duurzaamheid laten toenemen. Een aantal grafieken tonen de stijgende vraag naar woningen en de productie die stagneert. Boelhouwer geeft aan dat de bevolkingsprognoses iedere twee jaar naar boven worden bijgesteld omdat de migratie toch hoger is dan oorspronkelijk verwacht.

Boelhouwer verwacht een tekort van één miljoen woningen om de bevolkingsgroei op te vangen!

Het volgende probleem richt zich op de middeninkomens. Een groep van tussen de 700.000 tot één miljoen huishoudens. Een stemming onder de aanwezigen wijst uit dat bijna 90% vindt dat corporaties zich ook sterk zouden moeten maken voor de huisvesting van middeninkomens. Boelhouwer gaf aan dat hij het dan wel opvallend vindt dat bijna geen corporatie ervoor kiest dat te doen. Alhoewel hij het ook begrijpt toen hij hoorde dat een markttoets een doorlooptijd had van twee jaar.

De middeninkomens komen in de knel omdat de normen die gehanteerd worden in de sociale en in de koopsector niet op elkaar aansluiten. Een huishouden kan geen financiering krijgen voor een koopwoning waarvoor men € 700 per maand betaalt, maar kan wel een huurwoning van € 900 huren. Weer bijna 90% van de aanwezigen is voor de differentiatie in de inkomensgrens voor de doelgroep.

Schrijnend is de analyse van het besteedbare inkomen van het NIBUD. De inkomensverdeling wordt door de regelingen op de woningmarkt in elkaar gedrukt. Ook voor de inkomens net onder de grens van de sociale doelgroep, is er weinig geld om van te leven na aftrek van de vaste lasten. Boelhouwer presenteert een ruime lijst aan oplossingsrichtingen. Hierbij kijkt hij ook naar het buitenland waar andere keuzes gemaakt zijn. En voor starters zijn er ook specifieke oplossingen, zoals financieringsconstructies.

Hij heeft een waarschuwing bij de tijdelijke contracten. Bij deze oplossing is het namelijk van groot belang dat nagedacht wordt over wat er na de contractperiode gebeurt. Een dilemma is of het nu beter is om kleinere woningen aan de voorraad toe te voegen voor de starters, of juist aan de bovenkant waardoor doorstroming wordt bevorderd.

We blijven achter op de duurzaamheidsdoelstellingen. Het is hier de vraag is of het gaat om labels, of om CO²-uitstoot. In een dia wordt de energieconsumptie naar woning onderscheiden naar energielabel. Hieruit blijkt dat het actuele verbruik hoger is dan wat theoretisch is berekend. Het verschil is meer comfort waar de bewoner voor kiest.

Aedes zet in op bouwen, de Bouwagenda ook. Bij beide plannen is het zeer de vraag of deze haalbaar zijn. Wat de politiek betreft ziet Boelhouwer bij de VVD een oorlogsverklaring aan de sociale volkshuisvesting. Bij D66 en CU ziet hij het meest complete plaatje. CDA kiest voor investeren waar het nodig is en Groen Links heeft verduurzaming als aandachtspunt, met hoge kosten. Wat de koers gaat worden is nog onduidelijk. Er kan een bundeling van slechte elementen uit de partijprogramma's komen, maar hopelijk wordt voor de positieve elementen gekozen.

Zijn woningcorporaties er vooral voor het 'precariaat'?

Jan Latten analyseert op beeldende wijze de ontwikkelingen in de maatschappij en de betekenis daarvan voor de sociale volkshuisvesting. Sinds de jaren '60 is de autoriteit verdwenen. Welvaartontwikkeling maakte mensen wijzer. Secularisatie maakt het mogelijk zelf de norm te bepalen. De huidige levensstijl is "genieten van het leven". We zijn een 'vaderloze' samenleving geworden waar 'ik bepaal' overheerst.

Een tweede trend die Latten beschrijft is die van de flexibilisering in werk en relatie. Dit vraagt een andere mentaliteit (geen woning voor het leven/deelcultuur). Het brengt veel onzekerheid met zich mee en het leidt tot een toenemend aantal 'single' mensen aan de onderkant van de samenleving. Een groep met sociale en financiële risico's met een omvang van twee miljoen mensen. Latten duidde deze groep met het woord 'precariaat', een klasse die door de economische crisis haar bestaanszekerheid is kwijtgeraakt.

Volgens Latten zijn dit veelal laagopgeleide mannen en oudere alleenstaande vrouwen. Met name de corporaties zijn er voor die mensen en in hun woningen concentreert zich in toenemende mate de sociale problematiek.

Latten stelt dat de "mythe van gelijkheid" in onze samenleving niet meer bestaat. Het zijn vooral degene die keuzes hebben die zekerheid vinden. De 'superkoppels' van twee hoog opgeleide personen, de mensen die naar de stad kunnen gaan. "Soort zoekt soort". Een kaart van Nederland met de inkomensverdeling liet duidelijk de regionale ongelijkheid zien, de push en pull regio's.

In 2020 zijn er meer 50-plussers dan mensen onder de 50. Deze groep woont veelal alleen. En een groeiende groep heeft geen nakomelingen. Een langer leven alleen. Er komt dus meer vraag naar de sociale aspecten van het wonen, bijvoorbeeld wonen met ontmoetingsruimten en dementievriendelijke huisvesting.

Samengevat ziet Latten een toekomst waar mensen meer alleen wonen maar toch sociale verbanden zoeken. Er meer laagopgeleide alleenstaande mannen zijn en meer single vrouwen met weinig pensioen. Hierdoor ontstaat vraag naar vormen van 'co-housing' en woongroepen. Het contrast tussen stad en platteland neemt verder toe.

Voor innovatie is een ommezwaai in het denken van bestuurders nodig

Vincent Gruis spreekt over de ontwikkelingen op het vlak van de digitalisering en over hoe corporaties kunnen bijdragen aan de circulaire economie. Het gebruik van internet in Nederland is relatief hoog. Hij ziet dan ook veel kansen voor corporaties op het gebied van digitalisering.

Parteon maakt gebruik van openbare data per wijk om het betaalbaarheidsrisico gerelateerd aan de energie labels (energieverbruik) te meten. Hiermee kan de prioritering van de projecten plaatsvinden. Overigens bleek in die wijk het moeilijker om draagvlak voor de investering te vinden bij de bewoners. Een ander voorbeeld is een besparing op onderzoekskosten door de inzet van algemeen toegankelijke satellietbeelden bij het funderingsonderzoek. Of een cv-ketel die een signaal verstuurt aan de onderhoudspartner dat er onderhoud nodig is.

Gruis laat ons via een filmpje "toekomst van het wonen" zien wat nieuwe technieken kunnen betekenen in de relatie naar de bewoners. Bewoners geven via hun telefoon of 3D scanner informatie aan de corporatie zodat er geen inspecteur meer langs hoeft. Maar ook kan beter ingespeeld worden op wat de bewoner wil als via een visualisatie de bewoner de verandering kan "belevén". Bij navraag in de zaal was opvallend dat slechts één van de 120 deelnemers een "APP" voor haar huurders heeft. Er wel een ommezwaai in het denken van bestuurders nodig voordat de kansen van digitalisering daadwerkelijk worden benut.

Vervolgens stelt Gruis de vraag of de doelstelling nu is energieneutraal (beperking van de energievraag) of dat het gaat om de beperking van CO²-uitstoot (meer schone energie gebruiken). Hij geeft aan dat die keuze van belang is bij de formulering van de strategie. Als het gaat om beperking van CO²-uitstoot dan investeer je minder in de beperking van de energievraag maar meer in coalitievorming met de gemeente om te zorgen dat er schone energie geleverd wordt. Gruis benadrukt dat het essentieel is om te beschikken over een expliciete visie. Dan weet de markt waar ze op moeten voorsorteren en komt er een beweging op gang.

Duurzaam betekent naast energie-efficiëntie ook efficiëntie in gebruik van resources, 'de circulaire economie'. Veelal ligt de nadruk nu op recyclen. 95% van het bouwafval wordt verwerkt in betongranulaat, dat gebruikt wordt voor snelwegen. Het is zoeken naar een zo hoog mogelijke restwaarde: kunnen bouwcomponenten hergebruikt worden? Een corporatie experimenteert hiermee bij keukens. Het gaat dan om de keuze van het materiaal, maar ook om het business model: het zoeken naar nieuwe rollen in de keten. Een meerderheid van de deelnemers zou meer willen doen aan circulaire innovatie. **Gruis sluit af met het advies "begin klein en gebruik elkaars kennis".**

Corporaties realiseren de verbetering van betaalbaar wonen?

Johan Conijn is als extern expert betrokken bij het onderzoek van de interdepartementale werkgroep (IBO) naar de huurtoeslag. De conclusie van IBO is dat de huurtoeslag een effectieve regeling is voor die huishoudens waar de regeling van de huurtoeslag voor geldt. Voor die groep zijn er nauwelijks betaalrisico's, wel zijn er ondoelmatigheden zoals het scheef wonen. Aanleiding voor het onderzoek waren de forse overschrijdingen de afgelopen jaren op de huurtoeslag. Het onderzoek laat zien dat 2/3 van de overschrijdingen het gevolg is van de economische recessie en het overheidsbeleid. Het is daarmee een houdbare regeling voor de toekomst.

IBO doet een aantal aanbevelingen waaronder het opstellen van lange termijn scenario's voor de sociale huursector en huurtoeslag. Ook komen zij met vijf beleidsopties om de gesignaleerde problematische aspecten van de huurtoeslag op te lossen. Hierbij is het uitgangspunt gehanteerd: budgettair neutraal, dus geen bezuinigingen. Om ondoelmatigheden aan te pakken komen zij voor de korte termijn met bouwstenen, zoals een dubbele passendheidstoets waarmee wordt bedoeld dat x% van de huishoudens met sociaal minimumloon een woning toegewezen krijgt van de categorie "goedkoop". Voor de langere termijn zijn er drie denkrichtingen waarbij de overheveling van de huurtoeslag naar de corporaties politiek de meest haalbare lijkt.

Conijn vervolgt met het onderzoek van Planbureau voor de Leefomgeving waaruit blijkt dat 18% van de huurders een betaalrisico heeft. Nadere analyse laat zien dat dit bewoners zijn die een inkomen hebben dat ligt onder het inkomen van de huurtoeslaggrens. Conijn vindt dit een heel groot probleem. Deze betaalrisico's komen niet door bezuinigingen of de huurverhogingen. Een verlaging van de huren met 10%, zoals de Woonbond voorstelt, is niet de oplossing. Integendeel: het kost erg veel geld, het raakt heel erg sterk de financiële gezondheid van de corporaties en het PBL-onderzoek laat zien dat het een heel marginaal effect heeft op de betaalbaarheidsrisico's.

Conijn noemt een aantal denkbeeldige bestemmingen voor de verhuurdersheffing waaronder het inzetten om investeringen te stimuleren, als herverdelingsinstrument. Conijn geeft aan dat hij dit als weggegooid geld ziet. Bij de huidige rente zijn investeringen immers niet meer onrendabel. Waarom is dan "subsidie" nodig? En bovendien wordt er geen relatie gelegd naar de investeringscapaciteit van de corporatie. Hij ziet wel het perspectief waarbij de opbrengst van de verhuurdersheffing wordt bestemd voor de verbetering van de huurtoeslag, de betaalbaarheid.

In 2012 (Wonen 4.0) stond de marktgedachte centraal met een unitaire woningmarkt. Anno 2017 is het 180 graden gedraaid door de passendheidstoets. Er is geen unitaire woningmarkt meer, prijskwaliteit verhouding doet er niet meer toe. Het woningwaarderingstelsel boet sterk aan waarde in:

55% van de corporatiewoningen is te liberaliseren bezit!

Het passend toewijzen vergroot het scheef wonen, er is geen incentive om te verhuizen. Van de oplossingen die de corporaties daarvoor hebben vindt Conijn de extra huurverhogingen bij stijging inkomen, de beste. Een tijdelijk contract stapelt de onzekerheid op die van de flexibele arbeidsmarkt.

Eigenlijk vindt hij dat de tijd rijp is dat de corporaties meer verantwoordelijkheid krijgen voor de betaalbaarheid door de huurtoeslag in te ruilen voor de verhuurdersheffing en vennootschapsbelasting. Hierdoor zijn er meer mogelijkheden om de betaalbaarheid echt goed invulling te geven. Ook voor de 20% van de huurders die nu een zeer groot probleem hebben. Hij pleit voor een onderzoek naar de consequenties en de mogelijkheden.

Hierop volgde een heftige discussie met de aanwezigen in de zaal die hier veel risico's in zien. Conijn sluit af met dat hij meer vertrouwen heeft in een systeem waarbij de corporaties de middelen hebben om de betaalbaarheid te verbeteren dan in het huidige systeem waar de middelen voor de politiek vrij besteedbaar zijn (algemene middelen).

De maatschappij moet ideologisch keuzes maken



Hester van Buren, Anne Wilbers en Peter Boelhouwer reflecteren de dag. Wonen is belangrijk, het raakt ons allemaal. Corporaties kunnen iets betekenen. Een koers hebben is noodzakelijk, maar deze moet wel continue worden bijgesteld. De ontwikkelingen voltrekken zich tegenwoordig snel.

Corporaties zijn er voor de mensen aan de onderkant van de samenleving. Hoe kunnen corporaties deze groeiende groep effectief bedienen? Ga hiervoor coalities aan. Pas op dat je met stelselwijzigingen niet iets over het hoofd ziet.

En als de wetenschappers en de politiek geen eenduidige mening hebben? Hoe komen we er dan uit?

De maatschappij moet ideologische keuzes maken, wat is de norm: inkomensherverdeling of niet. Binnen die ideologie kun je dan zaken uitwerken en optimaliseren. En als je geen keuze maakt dan komt er regulering.

Soestduinen, 11 mei 2017

Birgitte van Hoesel en Wim Boonstra