

Iedere corporatie heeft zijn eigen focus

“Vraag vier corporatiedirecteuren ‘waar staat de corporatie voor?’ en er komen vier verschillende antwoorden. Corporaties staan voor: wonen, woningen, leefbaarheid of sociaal maatschappelijk welbevinden van mensen. Deze diversiteit aan uitspraken schetst de verwarring die binnen de sector heerst.” Johan van Hoof, directeur van de branchegroep woningcorporaties van KPMG management consultants, heeft de afgelopen periode bovenstaande vraag meerdere malen aan corporaties voorgelegd. Hij is al langere tijd actief in de sector, ondermeer als directeur van WoningNet en als partner bij adviesbureau Vannimwegen. Samen met Kees Tegel schreef hij het rapport ‘Idealisme mét een businesscase? Verkenning van andere verdienmodellen en organisatievormen’ (KPMG, 2011). Over de ontwikkeling van corporaties en de verschillende toekomstige verdienmodellen spraken wij met hem.

Bestuurlijk gedreven organisaties



De focus van corporaties is al langere tijd diffuus. Johan van Hoof: “De invulling die corporaties geven aan hun taak, lijkt vaak afhankelijk van de persoonlijke voorkeuren van de bestuurder die aan de leiding staat. De corporatie verschiet van kleur als er een andere bestuurder komt. Corporaties zijn daarmee vooral bestuurlijk gedreven bedrijven, waarbij passie maar ook het persoonlijk ego en stijl van de bestuurder de koers van de organisatie bepalen. Die verschillende bestuurlijke invulling van de focus van corporaties heeft bijgedragen aan de verwarring die er nu heerst.”

De gunstige financiële omstandigheden na de bruteringsperiode hebben deze verwarring versterkt. Johan van Hoof: “Na de bruteringsperiode in 1995 hadden de corporaties het economische tij mee. Corporaties konden gemakkelijk middelen genereren. Er ontstonden meer financiële middelen dan

nodig was voor de bedrijfsvoering. De drive om zorgvuldig met middelen om te gaan was er niet. Het takenpakket van corporaties werd uitgebreid met activiteiten op het gebied van wonen en zorg, investeren in maatschappelijk vastgoed, verkoop van woningen en de herontwikkeling van de Vogelzangerwijken. De politiek stimuleerde corporaties ook om dat te doen.”

De corporaties pakten die extra taken op, omdat ze het konden betalen. In die tijd was de vraag ‘hoe gaan we onze extra middelen inzetten?’ vaak leidend bij strategiebesprekingen. Iedere corporatie maakte daarbij haar eigen keuze: oppotten of inzetten voor diverse maatschappelijke doeleinden. Hier en daar hebben corporaties daarbij de rol van Sinterklaas op zich genomen. “Het kon niet op,” zegt Johan van Hoof. Hij noemt daarbij een voorbeeld van een Cultuurhuis waar relatief weinig bezoekers komen, maar dat wel structureel een negatieve exploitatie kent die door de corporatie wordt vergoed. Corporaties hebben in zijn ogen in het verleden te weinig zichzelf de vraag gesteld naar nut en noodzaak van een aantal investeringen en of die investering wel op woog tegen het uiteindelijke resultaat. De overvloed aan financiële middelen hebben bestuurders de ruimte gegeven om hun persoonlijke voorkeuren te kunnen volgen en zoals een interim bestuurder het cynisch

omschreef 'hun eigen monument te bouwen'. Sectorbreed zijn tot slot de kaders waarbinnen corporaties zich moeten bewegen onvoldoende scherp gesteld, constateert Johan van Hoof.

Zakelijker aanpak

De tijden zijn veranderd, er komen nu andere bestuurders, waarvan een aantal oorspronkelijk uit het bedrijfsleven komt. Deze bestuurders zijn verbaasd over de sector: 'Wat kan hier allemaal in deze sector?' Johan van Hoof: "De snelheid is anders. Laatst maakten wij een strategisch plan voor een corporatie in drie maanden. Een korte doorloop vonden wij. De nieuwe bestuurder vond het veel te lang duren. Hij was bij zijn vorige (commerciële) bedrijf gewend om dit binnen een maand te regelen. Zo'n opmerking zet ook ons aan het denken."

Bestuurders uit een zakelijke omgeving willen duidelijkheid, focus in hun activiteiten aanbrengen en dan doorpakken. Investeringsafwegingen tegen opbrengsten en dat is bij corporaties te weinig zichtbaar. Corporaties vragen zich te weinig af 'wat kost het, wat zijn de resultaten en is dit het waard? Verdien ik de investering terug in financieel of maatschappelijk rendement?'

De nieuwe zakelijke manier van leidinggeven wordt volgens Van Hoof door veel medewerkers als verfrissend ervaren. De nadelen van de oude ambtelijk gerichte familiecultuur worden steeds meer zichtbaar, ook voor medewerkers zelf. Medewerkers willen snel duidelijkheid en zeggen 'pak maar door', is de ervaring van Johan van Hoof. Bij de nieuwe manier van werken hoort ook een andere personeelssamenstelling. De omgeving waarin medewerkers werken is aan verandering onderhevig. Het beroep op medewerkers om in die veranderende omgeving zelfstandig keuzes te maken binnen de koers van de corporatie en samenwerking te zoeken met andere partijen neemt toe. Corporaties kiezen dan ook steeds meer voor hoger opgeleid personeel.

Drie organisatie modellen

Johan van Hoof constateert dat corporaties zich opnieuw oriënteren op hun core-business. In zijn rapport 'Idealisme mét een businesscase?' (KPMG, 2011) schetst van Hoof drie theoretische keuzemodellen. Het gaat om de *vastgoedloze*, de *huurderloze* en de *medewerkerloze* corporatie. In de modellen worden keuzes in extremen doorgevoerd om de discussie op gang te brengen over de toekomstige verdienmodellen van corporaties. De onderstaande beschrijvingen van de modellen zijn afkomstig uit het rapport.

De *vastgoedloze* corporatie verkoopt haar woningen aan bijvoorbeeld een pensioenfonds. De opbrengst van de verkoop komt voor een deel in een onderhouds- en leefbaarheidsfonds terecht. De rest van de opbrengst is beschikbaar voor investeringen in nieuw vastgoed voor de primaire doelgroep. Vastgoed is als een middel, niet een doel op zich. In wezen gaat de corporatie terug naar haar wortels, de volkshuisvestingstaak. Haar zorgplicht voor de sociale en fysieke omgeving staat voorop.

In het model van de *huurderloze* corporatie verkoopt de corporatie haar bezit voor een zo laag mogelijke prijs aan haar huurders die daarmee huiseigenaar worden en daarmee ook zelf verantwoordelijk worden voor de kwaliteit van hun woning en woonomgeving. Een deel van de verkoopprijs stort de corporatie in een onderhoudsvoorziening, beheerd door de bewoners zelf. Vanuit deze voorziening wordt het onderhoud gefinancierd. Een ander deel wordt gebruikt om nieuwe woningen te bouwen en dan weer te verkopen. De corporatie is in dit model een maatschappelijke projectenorganisatie.

Tot slot het model van de *medewerkerloze* corporatie. Hierbij staat de vraag centraal in hoeverre het voor de corporatie noodzakelijk is om voor alle activiteiten eigen medewerkers in dienst te hebben. Is het mogelijk om diensten uit te besteden? In hoeverre kunnen taken gezamenlijk worden

uitgevoerd met andere corporaties of andere maatschappelijke partners? Of kunnen er taken worden uitbesteed aan commerciële partijen zoals ICT, HRM of incasso? Het leidende principe van deze organisatievorm is efficiency. Op deze manier worden de bedrijfslasten verlaagd wat weer tot meer investeringsmogelijkheden leidt. De corporatie wordt regisseur in plaats van uitvoerder. Welke keuze ook gemaakt wordt, ieder keuze heeft gevolgen voor de woningen, de huurders, de medewerkers, het management en het bestuur. In de praktijk komen alle drie de modellen voor al dan niet gemengde vorm. De huurderloze corporatie roept de meeste weerstand op. Weggeven van huizen aan huurders is 'not done'. Het voordeel van de medewerkerloze corporatie ziet iedereen wel. Het zet veel corporaties aan het denken 'wat kan ik uitbesteden en op welke schaal?'

Lokale binding belangrijk

Voor welk model de corporatie ook kiest, de lokale binding is essentieel om goed te kunnen presteren. Een corporatie hoort midden in de maatschappij te staan, antennes te hebben voor wat er in de omgeving gebeurt. Deze antennes gaan naar alle kanten van de samenleving niet alleen in de organisatie maar ook in het toezicht horen deze antennes aanwezig te zijn, zo stelt Johan van Hoof. Dat roept de vraag op over de ideale schaalgrootte van corporaties.

"Kleine, lokaal georiënteerde corporaties beschikken als vanzelf over deze antennes. Grote corporaties kunnen er voor kiezen de organisatie kleinschalig terug te organiseren naar bijvoorbeeld lokale vestigingen, die zorgen voor het contact met de samenleving. Er zijn organisatievormen denkbaar met een centrale organisatie én lokale oriëntatie, zonder dat je een volledig gedecentraliseerde organisatie hebt. Voorheen moest een vestigingsdirecteur ook alle operationele taken aansturen, enerzijds om 'grip' te hebben maar soms ook uit statusoverwegingen. Maar met de hedendaagse techniek kunnen die taken ook centraal belegd worden. Dat wordt de lokale verankering niet aangetast, mits de vestigingsdirecteur het mandaat krijgt om lokaal zaken te doen. En, belangrijker: mits de toezeggingen die hij of zij doet vervolgens ook waarmaakt worden. Die directeur wordt daarmee meer een 'accountdirecteur' die zich kan focussen op de lokale situatie en lokale stakeholders en die niet de sores van de dagelijkse operatie hoeft te managen. Belangrijk is dat deze accountdirecteuren tot de centrale organisatie behoren of direct toegang hebben tot het hoogste managementniveau en op die manier de signalen uit de samenleving verankeren in de strategie van de organisatie. Ik zie dan ook geen grenzen aan de schaalgrootte, zolang die lokale binding geborgd is."

Juli 2012

Hanneke de Zwart, Corporaad

Carry Bomhof, Bureau Samenspel