

Geef klanten een gezicht

“Er heerst een aanbod-fetisjisme in het denken van corporaties. We denken veel te veel vanuit wat we kunnen aanbieden en niet vanuit wat er nodig is. Goed onderzoek, echt weten wie je klant is en wat hij of zij nodig heeft; dat zou de basis moeten zijn voor corporatiestrategie en investeringen. Het gebeurt veel te weinig,” zegt Klaas Mulder, adviseur bij maatschappelijke vraagstukken en docent Leren en Werken in de Wijk, aan de hogeschool Utrecht. De aanleiding van het gesprek was een reactie op een door ons gestarte discussie op LinkedIn over het wonen en werken bij en van corporaties. Inzet: wij willen graag weten hoe medewerkers en andere betrokkenen in de sector denken over de toegevoegde waarde van corporaties en waar de kansen liggen. De inzet van Klaas Mulder: “Daar komen geen verrassende denkbeelden vandaan.” Hij sluit daarbij aan op de uitspraak van Einstein ‘je kunt geen probleem oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt’. Er is een andere denkwijze nodig en die is niet te verwachten van mensen die nu in de sector werken. Voor ons reden om een gesprek aan te gaan over kwaliteit van denken, de woningmarkt, de rol van corporaties en de opgaven waar corporaties een rol in kunnen vervullen.

Schorsenerenschilmachine optimaliseren



Klaas Mulder schetst een weinig flatterend beeld van de hedendaagse strategieontwikkeling in de corporatiesector. “Vraag een aspergeteler wat er moet gebeuren in de voedselbereiding en hij zal ongetwijfeld komen met de opmerking dat er meer asperges moeten komen. Dat gebeurt nu ook in de corporatiesector. Zo blijven oplossingen voor de problemen van nu vergelijkbaar met het optimaliseren van de schorsenerenschilmachine; nuttig voor degenen die schorseneren schillen, maar de vraag is of het echt een oplossing biedt voor de vraagstukken van de toekomst.” Hij is voorstander van een basale aanpak: onderzoek wat er nu gaande is, extrapoleer deze trend naar de toekomst en neem op basis daarvan besluiten. “Ondernemingsplannen van corporaties beginnen nooit met veertig pagina’s onderzoek van wat klanten en toekomstige klanten nodig hebben. Ze beginnen met een missie. Dat betekent dat je naar de toekomst kijkt met een beperkte blik; de blik beperkt door de missie.

Daardoor mis je allerlei andere mogelijk relevante ontwikkelingen en vragen. Vaak is die missie bepaald door hetgeen je aan te bieden hebt en het huidige denken in de sector. Besluiten worden genomen op basis van ideeën, niet op basis van feiten en cijfers. Het valt niet mee om die manier van denken bij te stellen.”

Bieden van stabiliteit

“We moeten niet vragen wat de toekomst van de sector is, maar vragen hoe het wonen er uitziet en wat daarin de rol van corporaties kan zijn. Dat is een heel andere vraag,” zegt Klaas Mulder. “In je toekomstperspectieven moet je reëel zijn. Kijk om te beginnen naar wat er nu gebeurt en wat zich in

het verleden heeft afgespeeld. Maak daar een goede analyse van. Er zijn problemen die altijd blijven bestaan en er zijn zaken die je kunt veranderen. Wat altijd blijft bestaan is dat circa 15 procent van de bevolking enige vorm van sociale problematiek heeft, nu en in de toekomst. De BPM-groep noemt ik ze: de groep mensen met Beperkingen, Pech en die met Mislukkingen te maken hebben. De kinderen van de rekening van het huidige maatschappelijk bestel. Zo'n groep blijft er altijd. Wonen kan ze een stabiele basis bieden, van waaruit kwetsbare mensen stappen kunt zetten in hun ontwikkeling. Hoe goed of hoe slecht het met hen gaat, ze weten dat ze vandaag kunnen wonen en morgen ook, mits ze de huur blijven betalen. Ze zijn er zeker van dat overmorgen bij een lek dak de corporatie de klacht komt verhelpen. Die stabiliteit is een groot goed." Corporaties hebben dan ook in zijn optiek een belangrijke rol in de samenleving door te investeren in fysiek goede woningen voor kwetsbare mensen en door te zorgen dat er een stabiele middengroep in dezelfde wijk blijft wonen. Deze middengroep vormt de sociale ruggengraat van de wijk, waar de anderen zich aan kunnen spiegelen en optrekken. "Dat hoeven niet perse de middeninkomens te zijn, het kunnen ook mensen zijn die sociaal wat over hebben voor een ander. En ook voor de economische middengroepen kunnen corporaties best wat betekenen, juist door het beste deel van de bestaande voorraad goed in de markt te zetten."

Stabiliteit in combinatie met flexibiliteit

Huren heeft de toekomst, volgens Klaas Mulder. "Vanaf de jaren zeventig is kopen het ideaal van de politiek. Huren is voor losers, was het impliciete beeld. Daar klopt niets meer van. Een koopwoning is allang geen spaarpot meer voor de toekomst. Het idee dat alleen mensen met een beperkt inkomen willen huren, is achterhaald. Daarom zijn de sommen over de gewenste omvang van de huurwoningenmarkt onzin. Bij deze sommen kijkt men naar inkomensverhoudingen maar niet naar werkelijke behoefte en de ontwikkelingen die zich nu afspelen. De maatschappij wordt flexibeler; vaste arbeidscontracten worden bijna niet meer gegeven, het aantal ZZP'ers neemt toe en er zijn mensen met hoge zorgkosten. Deze groepen mensen willen geen koopwoning, maar zoeken een huurwoning. Huren biedt een mooie combinatie tussen stabiliteit in kwaliteit van wonen en flexibiliteit in het wisselen van woning en woonomgeving. Bovendien biedt het verdienen op de huurmarkt een veel stabielere toekomst voor woningaanbieders. Uit onderzoek naar het aanpassen van de vastgoedstrategie bij corporaties blijkt dat corporaties die hun verdienmodel hadden gebaseerd op de exploitatie van huurwoningen er stukken beter voorstaan dan andere corporaties die hun verdienmodel op verkoopopbrengsten hadden gestoeld. De huurmarkt kent meer continuïteit."

Wonen 4.0

Klaas Mulder ergert zich aan de oplossingen uit Wonen 4.0. "Het is geen discussie over het wonen van de toekomst, maar over de toekomst van de hypotheekaf trek. Het is een geld discussie en geen wonen discussie. Een belangrijke groep mensen is niet vertegenwoordigd in dit verhaal: de woningzoekenden die nu op de wachtlijst staan, de 'nog-niet-woonbond'. Wie zijn dat? Wat willen ze? Wat is er voor hen nodig? Daar biedt Wonen 4.0 geen antwoord op. Alle partijen denken te weten wie het zijn, maar het klopt niet. Starters bijvoorbeeld zijn lang niet alleen de jongeren onder de dertig maar ook de mensen uit echtscheidingsituaties, de mensen die van werkplek veranderen en daar een woning bij zoeken. Ik merk in discussies op conferenties dat het denken over klanten en woningzoekenden beperkt is en niet verder gaat dan clichébeelden of korte termijn denken. Kijken

wat er gaande is, wie de have-nots in de woningmarkt zijn, daar onderzoek naar doen en dan besluiten nemen; het gebeurt niet. En zo blijft de discussie over de toekomst van de woningmarkt beperkt tot de gebrekkige aansluiting tussen huren en kopen, in plaats van te kijken naar wat er echt nodig is.”

Meerwaarde corporaties

Er zijn wel degelijk kansen voor corporaties om een bijdrage te doen in het wonen van mensen. Klaas Mulder: “Ik onderscheid er drie, waarbij corporaties een belangrijke rol in kunnen vervullen. De eerste is wonen en zorg. Daarbij denken we te snel alleen aan ouderen. Er zijn nog veel meer groepen. Mensen met kinderen met een zorgvraag bijvoorbeeld. Daar kan veel meer in gebeuren, want dat is een enorme groep mensen. De tweede opgave is de combinatie tussen wonen en werken. In koopwoningen wordt meer en meer rekening gehouden met gezinnen waar een van de partners vanuit huis werkt. In de huursector is het dominante ontwerp van de woning nog steeds de doorzonwoning uit de jaren zestig, waar gezinnen met één kostwinner in woonden. Dat gezinsbeeld is inmiddels achterhaald. Er zijn heel veel gezinnen waarbij inkomsten uit parttime ZZP-activiteiten worden gehaald. De woningen zijn daar nog niet op aangepast. En de derde opgave is misschien wel de belangrijkste. Dat is wonen en opgroeien. Heel veel portieketagewoningen zijn bewoond met een- of twee oudergezinnen en meerdere kinderen. Kinderen hebben buitenruimte nodig, een tuin bijvoorbeeld. Er zijn wel eengezinshuurwoningen, maar die zijn bewoond door kleinere huishoudens. Misschien moeten we een campuscontract geven aan ouderen in eengezinswoningen, een tijdelijk huurcontract bieden. Het zoeken naar oplossingen van dit soort vragen, daar zijn wij nog niet mee begonnen. Omdat die vragen ook niet gesteld worden.”

Huurderspanorama

Hoe komt het dat die vragen niet gesteld worden? Klaas Mulder: “ We hangen vast in verroeste denkbeelden vanuit het aanbodsdenken. Verder hebben de have-nots in deze maatschappij hebben geen stem en geen gezicht. Dat moet anders. Door echt onderzoek te plegen naar de opgaven, kwantitatief onderzoek en verder door subtiel doelgroepenbeleid te voeren. Dan moet je weten wie die mensen zijn en wat er nodig is. Ik heb het idee ontwikkeld om een huurderspanorama te maken voor bestuurders en raden van commissarissen; een overzicht van de-nog-niet huurders en de huurders, zodat die als ijkpunt kunnen dienen voor beslissingen. Zodat er leiding wordt gegeven vanuit de werkelijke behoefte van de doelgroep en niet van de ideeën die daarover bestaan. Een gemeenteraad of een vertegenwoordiging van de ‘nog-niet-woonbond’ zou de opgave moeten formuleren op basis van onderzoek. Vervolgens zouden deze maatschappelijke opdrachtgevers corporaties moeten vragen om oplossingen te bedenken. Hoe dan ook, werken aan het wonen van de toekomst begint met inzicht in de positie van huurders en woningzoekenden, afstand doen van het aanbodsdenken. En de kennis die dat oplevert kan je gebruiken in creatieve processen. Daarvoor is meer kwaliteit van denken nodig in de sector.”

September 2012

Hanneke de Zwart, Corporaad

Carry Bomhof, Bureau Samenspel