

## Niet ondernemen, maar excelleren

In het laatste hoofdstuk van de Aedespublicatie 'Toezicht met een bite' luidt de openingszin *'de volkshuisvesting staat in Nederland op een hoog peil'*. Een uitspraak waar Koos Parie een aantal vraagtekens bij plaatst. Vanuit zijn jarenlange ervaring als adviseur, interim bestuurder en extern toezichthouder bij corporaties in crisissituaties, heeft hij een eigen visie op de stand van zaken in de sector ontwikkeld. "Het idee dat de volkshuisvesting op een hoog peil staat, is afkomstig uit het denken in stenen. De woningen staan er over het algemeen goed bij, dat klopt, maar hoe ziet het er verder uit? De situatie op de woningmarkt is fors verslechterd ten opzichte van de tweede helft van de vorige eeuw. De wachttijden voor een huurwoning zijn lang. Starters komen bijna niet aan de bak. Corporaties lijken alleen nog maar betaalbare woningen te kunnen bouwen als er 50.000 euro wordt afgeboekt. Er is in de afgelopen jaren ongelooflijk veel geld verdwenen in te dure projecten met een te lage vraagprijs. Corporaties hebben nauwelijks gestuurd op bedrijfslasten en kennen zeer ruimhartige arbeidsvoorwaarden. Dat overziend is een zelfgenoegzame uitspraak over de hoge kwaliteit van de volkshuisvesting niet op zijn plaats. Gelukkig komt er nu een kentering op gang. De financiële crisis zorgt ervoor dat de wal het schip keert. Wat dat betreft is de huidige crisis een blessing in disguise."

### Excelleren



Hij hoeft niet lang na te denken over de vraag waar het is misgegaan in de sector. Koos Parie: "Het is misgegaan toen de term ondernemen in de sector werd geïntroduceerd onder de vlag van maatschappelijk ondernemen. Corporaties hebben echter niet de taak om te ondernemen, maar om te excelleren in hun vak: er voor te zorgen dat mensen met een smalle beurs op een hele plezierige manier betaalbaar kunnen wonen op het niveau dat daarbij hoort. En dat is al moeilijk genoeg. Excelleren heeft de maken met aandacht voor de bestaande voorraad en inzicht in kasstromen. Bij een aantal corporaties is die taakopvatting uit het beeld verdwenen en heeft plaats gemaakt voor vermeend ondernemersgedrag, met de lusten zonder de lasten." Volkshuisvesting is niet het leveren van vastgoed maar het leveren van wonen.

Succesvolle ondernemers zijn ondernemers die een conservatief financieel beleid voeren: eerst sparen dan investeren. Sober en doelmatig, net als traditioneel gebruikelijk was in de sector. Veel corporaties hebben een andere manier van ondernemen gekozen. Koos Parie: "Veel corporaties zijn jarenlang van het idee uitgegaan dat investeren in kwaliteit van woningen zichzelf zou terugbetalen in hogere vastgoedwaarden en dat is lang goed gegaan. Het gaf ruimte om niet al te scherp te onderhandelen over de bouwkosten, teveel in luxe te investeren, ruimhartig met salarisbetalingen om te gaan, te investeren in dure kantoren en weinig te sturen op bedrijfslasten. Het geld was er toch wel. De corporaties die doelmatiger met hun middelen omgingen en minder tot de verbeeldingsprekende projecten realiseerden, werden destijds weggehoond, maar behoren nu tot de meest gezonde corporaties van het land."

## **Balans herstellen**

Bij de corporaties waar het echt misging was de balans weg; zowel in de structuur van de organisatie, als in de cultuur van de organisatie en in de inhoud van het werk. “De checks and balances functioneren niet. Meestal is er te weinig kritisch tegenspraak van de raad van toezicht naar de bestuurder. Ook intern in de organisatie is er te weinig kritisch vermogen om elkaar aan te spreken. Bij raden van toezicht was vaak geen of slechts summiere volkshuisvestelijke kennis aanwezig. Nu zie je gelukkig de kwaliteit van raden van toezicht verbeteren. Toezichthouders gaan veel meer informatie zelfstandig vergaren, door te praten met ondernemingsraden, bewonersvertegenwoordigers buiten de aanwezigheid van de directeur-bestuurder. Dat is een goede ontwikkeling,” aldus Koos Parie.

Corporaties zullen in de komende tijd de balans moeten herstellen tussen taak en uitvoering, binnen de bestaande financiële randvoorwaarden, die daarvoor staan. Koos Parie: “Ik ben nu bijvoorbeeld bezig met het samenstellen van een herstelplan om een corporatie weer een gezonde basis te geven. Ik ga daarbij uit van twee vertrekpunten: de visie en de kwaliteit. Bij het bepalen van de visie gaat het beantwoorden van de vragen als: welke taken behoren in deze gemeenschap echt tot onze kerntaken, met welke omstandigheden hebben we rekening te houden, wat doen we wel en wat doen we niet? Het gaat vooral om keuzes maken en daar consequenties aan verbinden. De kwaliteitskant is het andere vertrekpunt. Ik kom in organisaties waar de zorg en de borging van primaire processen niet goed is geregeld, verwaarloosd is. Waar geen strategisch voorraadbeleid is opgesteld en geleefd is bij de waan van de dag. Alle aandacht is dan uitgegaan naar ontwikkeling, terwijl 80 procent van het werk van corporaties gericht is op beheren. Slecht functionerende processen worden opgevangen door meer medewerkers aan te stellen dan eigenlijk nodig is. Daar is dan een efficiëntieslag te maken.”

## **In samenspraak met bewoners**

Corporaties zullen in de ogen van Koos Parie meer moeten focussen op hun kerntaken. Daarbij past een flexibele werkwijze. “Geen negen tot vijf mentaliteit, maar doen wat nodig is. We zullen meer moeten doen met minder middelen. Schaarste maakt creatief. We zullen de komende periode ons moeten richten op het excelleren van ons werk en op het bedenken van creatieve oplossingen voor moeilijke vraagstukken.”

Parie denkt daarbij ondermeer aan het inschakelen van klanten als coproducten. “Ik denk dat het goed is dat waar het kan om gezamenlijk met bewoners gemeenschappelijk zaken in het beheer van woning en woonomgeving aan te pakken. Dat kan ook er toe bijdragen dat we bijvoorbeeld servicekosten terugdringen en daarmee de woonlasten beperken. Je ziet dat VVE's er aan werken om de servicekosten zo laag mogelijk te houden, door zoveel mogelijk zelf te doen. Dat zou in de huursector ook tot de mogelijkheden moeten behoren.”

De toekomstige corporatie zal in zijn overtuiging meer gaan doen in samenspraak met bewoners. Daarbij is te denken aan coöperatieve vormen van woningbeheer. Koos Parie: “het voordeel daarvan is dat je meteen de checks and balances kunt regelen; naast een bestuur en een raad van commissarissen heb je dan ook te maken met een gebruikersplatform. Als ieder gremium daarbij de juiste bevoegdheden krijgt toebedeeld, ontstaan nieuwe werkbare vormen van woningbeheer.” Daar hoort een directeur-bestuurder bij die zijn energie krijgt uit het goed huisvesten van mensen, een echte volkshuisvester. Contacten onderhouden met klanten is een kernonderdeel van zijn taak.”

Juli 2012

Carry Bomhof, Bureau Samenspel

Hanneke de Zwart, Corporaad