

## Laat de witte vlekken maar ontstaan

De titel van dit interview is ontleend aan een uitspraak van Vincent Gruis, hoogleraar Housing Management aan de afdeling Real Estate & Housing aan de TU Delft. Zijn leerstoel richt zich op de wijze waarop woningbeheerders en ontwikkelaars hun activiteiten kunnen aanpassen aan de veranderende vraag naar woningen en gerelateerde diensten.



In zijn intreedende 'De Werkbare Woonmaatschappij' (februari 2012) geeft hij aan dat woningcorporaties zich meer gaan richten op de kernactiviteiten, de bestaande voorraad en het leefbaar maken en houden van wijken en woningen. Wij spraken met hem over de veranderende vraag, de impact van de verdwijnende verzorgingsstaat en de gevolgen van de economische crisis.

### Veranderende vraag

Desgevraagd ziet Vincent Gruis twee taken voor woningcorporaties:

- Als huisvester van mensen die moeilijk op eigen kracht in woonruimte kunnen voorzien vanwege hun inkomen,
- Als instituut, dat bestaat om marktimperfecties en ongewenste effecten van marktwerking tegen te gaan.

Leefbaarheidsproblemen, vergrijzing en huisvesting van de midden-inkomens zijn in zijn ogen voorbeelden van de marktimperfecties

Door de veranderende vraag en de afnemende financiën is het volgens hem belangrijk om "slimmer om te gaan met wat er al staat, het bestaande bezit. Of, als je het negatief formuleert: dit bezit boven de lijn zien te houden."

Woningcorporaties zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen taakinvulling. Bij het scenario van hoge financiële heffingen van de rijksoverheid en het kooprecht zullen de corporaties vanzelf teruggaan in hun taakinvulling en zich meer gaan focussen op wat zij als hun kerntaken zien.

Waar ziet Vincent Gruis de toegevoegde waarde van een woningcorporatie? Wat is hun kerntaak? "Dat is best moeilijk om te zeggen omdat de inzet van woningcorporaties zo'n vanzelfsprekendheid is geworden. Uiteindelijk gaat het om het verhuren van goed onderhouden woningen tegen een lage prijs".

Daarnaast zullen corporaties zich moeten bezighouden met de vraag "hoe gaan we om met een continue onzekerheid van de vraag". De groeiverwachting van de jaren negentig is voorbij. De komende tijd is er sprake van weinig groei. Dit vraagt om een flexibele portefeuille van de woningvoorraad. Instrumenten om dit te bereiken zijn bijvoorbeeld koopgarant en levensloopbestendige woningen.

## **Witte vlekken**

Al geruime tijd is een ontwikkeling zichtbaar waarbij de verzorgingstaat wordt afgebouwd. De verzorgingstaat heeft verantwoordelijkheden bij instituties neergelegd. Bijvoorbeeld bij woningcorporaties. Nu zijn deze instituties aan het afslanken, onder meer door de verslechterende financiële omstandigheden. Zij leggen verantwoordelijkheden weer in het veld neer. Woningcorporaties adopteerden vroeger een maatschappelijk probleem, de corporaties voelden zich verantwoordelijk. De rol die corporaties in wijkontwikkeling namen is daar een voorbeeld van. De vraag is wat er blijft liggen als woningcorporaties zich tot hun kernactiviteiten beperken. Welke problemen worden zichtbaar en wie heeft daar last van?

Vincent Gruis: "Er zullen mogelijk witte vlekken gaan ontstaan, doordat corporaties niet langer de verantwoordelijkheid voor bredere opgaven op hun schouders zullen gaan nemen. Als daardoor problemen ontstaan, zullen er andere oplossingen gezocht moeten worden. Corporaties zullen mogelijk wel een rol blijven vervullen in bredere opgaven door mee te schakelen en te verbinden. Bij bredere opgaven zijn meerdere partijen betrokken en zal er een gezamenlijke oplossing moeten worden gezocht. Laat de witte vlekken maar ontstaan en laten we daarvoor passende oplossingen zoeken".

## **Prestatiesturing**

In zijn intreerede geeft Vincent Gruis aan dat er wat betreft prestatiesturing nog wel wat te winnen is bij corporaties. "Als wetenschapper ben ik daar nogal sceptisch over. Omdat een heleboel prestaties niet te meten zijn of niet toe te schrijven zijn aan woningcorporaties. Die transparantie over het effect van hun handelen vragen we wel. Dat inzicht willen we hebben. We willen eigenlijk toe naar een cultuur waarin we zeggen: "we hebben iets heel goed gedaan en dat wordt beloond. Of we hebben het eigenlijk niet zo goed gedaan. Terwijl we het wel goed hadden kunnen doen. Daar moeten dan ook consequenties aan worden verbonden". Een combinatie van 'carrots en sticks'. "Ik zie deze cultuur niet echt in de sector," aldus Vincent Gruis. "Een corporatie die op een aantal punten laag scoort, zegt: dat is goed te verklaren en we gaan het de volgende keer beter doen".

Belangrijk bij prestatiesturing is dat de focus van een corporatie expliciet beschreven wordt. Dit is meer dan zeggen goed te zijn in de kerntaken en het hebben van een brede maatschappelijk betrokkenheid. Het gaat erom dit SMART uit te werken. Een jaarplan van een paar A4-tjes is goed genoeg. Wordt de focus niet goed beschreven, dan krijg je iets van 'anything goes' volgens Vincent Gruis.

## **Efficiencyslag**

Corporaties voelen voor het eerst schaarste. Daarom zullen corporaties hun efficiency moeten vergroten. De efficiencyslag wordt door Vincent Gruis het grootste probleem van de corporaties genoemd. Er zijn oplossingen daarvoor denkbaar. Een collega van Vincent Gruis merkte hierbij op: "je gaat niet kijken of je je eigen winkel groter kunt maken, maar je gaat kijken of je gemeenschappelijke schappen kunt maken". Dit dwingt de corporaties tot samenwerking en om echte participatie aan te gaan. Het dwingt corporaties om los te komen van de verzorgingsstaat.

Vincent Gruis ziet een aantal ontwikkelingsmogelijkheden voor de toekomst van woningcorporaties.

- De lean organisatie. Met veel uitbestedingen aan de ketenpartners. Dit kan zelfs uitmonden in de medewerkerloze organisatie (zie ook Johan van Hoof, *Idealisme mét een businesscase?*, KPMG 2011).
- Het franchise/servicemodel. Met meerdere corporaties samen gaan uitbesteden. Er wordt hard afgeslankt. Dit hangt samen met het leanmodel.
- Het Rabobankmodel. Het is een model waarbij de Governance gekoppeld wordt aan het franchisemodel. De woningcorporatie wordt gezet in een coöperatie. Veel activiteiten worden in de dochterorganisatie gezet, die onder het concern staat. De dochter krijgt veel macht. Maar er is wel een wisselwerking tussen de leden en de dochter.

"Laten we nu eens deze denkrichtingen gaan uitwerken in een aantal pilots. Om te kijken of dit de oplossingen/antwoorden voor het probleem zijn", zegt Vincent Gruis. Deze modellen moeten toetsen of ze werkelijk de efficiency vergroten die beoogd wordt.

### **Ontwikkeld beheer**

Ontwikkeld beheer staat voor kleinschaliger projecten, ontwikkelen in een lager tempo en niet alleen bezit in stand houden maar ook een aantal kwaliteitsslagen halen. Denk aan investeren in duurzaamheid en inspelen op de vergrijzing. In de praktijk ziet Vincent Gruis nog niet veel voorbeelden van ontwikkeld beheer. "Corporaties hebben sloop/nieuwbouwplannen 'on hold' gezet en zitten nu meer na te denken over wat nu....? Nieuw voor corporaties is om vanuit schaarste te ondernemen. Dit vraagt om andere kwaliteiten van mensen. Ook kunnen we gaan kijken naar landen waar vanuit schaarste kwaliteitsslagen zijn gehaald, hij denkt bijvoorbeeld aan Engeland en Frankrijk". Hoe ziet ontwikkeld kleinschalig beheer er uit en wat kunnen daar de voordelen van zijn? Een voorbeeld kan daarbij behulpzaam zijn. Zo is er een Zaanse corporatie waar de corporatie door een keramische kraan in een woning te plaatsen er voor zorgt dat de huurder niet naar een zorginstelling hoeft te verhuizen. Op die manier wordt er veel geld bespaard. Volgens Vincent Gruis is dit een goed voorbeeld van ontwikkeld kleinschalig beheer.

Voor toekomstig onderzoek wil Vincent Gruis graag onderzoek doen naar woningcorporaties die met ontwikkeld beheer aan de slag zijn gegaan of er mee willen starten. Om op die manier de invulling van ontwikkeld beheer te kunnen volgen en de ervaringen te verspreiden en door te geven aan andere woningcorporaties.

### **De woningcorporatie over 10 jaar**

Hoe de corporatie er over tien jaar uitziet, is volgens Vincent Gruis lastig om te zeggen omdat er op dit moment twee grote onzekerheden zijn:

- Hoe gaat de economie/woningmarkt zich ontwikkelen? Volgens de scenario's van het Planbureau van de Leefbaarheid is het moeilijk om aan te geven in welke regio de krimp/groei gaat plaats vinden. Het Planbureau weet het gewoon niet. Deze

scenario's hebben direct effect op de vraag hoe om te gaan met de woningvoorraad van woningcorporaties.

- Politieke onzekerheid. Worden de woningcorporaties financieel nog meer uitgeknepen of worden ze erkend als een belangrijk instituut in het maatschappelijk veld?

Aan de andere kant is 10 jaar kort om te veranderen. De woningcorporaties zullen efficiënter zijn, misschien een beetje terug geschakeld zijn in activiteiten. Als de middelen niet echt schaars zijn geworden gaan woningcorporaties ook weer de verbreding op zoeken, aldus Vincent Gruis.

Carry Bomhof, Bureau Samenspel  
Hanneke de Zwart, Corporaad  
Mei 2012

In de reeks over de toekomst van de corporaties is ons volgende interview met Johan van Hoof van KPMG over 'Idealisme mét een businesscase?'