
MOVE

**Maatschappelijk Ondernemerschap en
Voorraadbeleid Woningcorporaties**

VERSLAG WERKCONFERENTIE 1 NOVEMBER 2012

Gerard van Bortel, Vincent Gruis, Mariette Heemskerk, Reinier van der Kuij, Nico Nieboer, Sake Zijlstra



Technische Universiteit Delft

INLEIDING

Woningcorporaties maken grote veranderingen door. Onder de algemene noemer van maatschappelijk ondernemerschap wordt veel gepraat en geschreven over deze veranderingen bij woningcorporaties, maar er vindt weinig systematisch onderzoek plaats naar de manier waarop deze veranderingen zich voltrekken en welke gevolgen dat heeft voor de organisatie van de woningcorporaties. De TU Delft heeft daarom met de onderzoekslijn 'Maatschappelijk Ondernemerschap en Voorraadbeleid van Woningcorporaties' een langlopend onderzoek uitgevoerd naar de ontwikkelingen in de corporatiesector MOVE – zie www.move.bk.tudelft.nl). Deze onderzoekslijn, uitgevoerd door medewerkers van de Faculteit Bouwkunde (afdeling Real Estate & Housing) en Onderzoeksinstituut OTB, richtten zich door middel van een aantal samenhangende projecten op vragen over:

- de vertaling van het maatschappelijk ondernemerschap in de bedrijfsvoering, strategie en voorraadbeleid van woningcorporaties (vormgeven aan het maatschappelijke ondernemen);
- de inbedding van corporaties als zelfstandige ondernemingen met een publieke taak in de maatschappij (inbedding van de corporatie als maatschappelijke onderneming).

1 november jl. vond een afsluitende werkconferentie van de Onderzoekslijn Maatschappelijk Ondernemerschap en Voorraadbeleid van woningcorporaties (MOVE) plaats. Deze onderzoekslijn van de TU Delft, gesponsord door 10 woningcorporaties, Aedes, het Ministerie van BZK/VROM en het Maatschappelijk Forum Wonen markeert 4 jaar maatschappelijk ondernemerschap van woningcorporaties. Er is in die tijd veel veranderd, zowel in de context als in de strategie van woningcorporaties. Tijdens de werkconferentie is met 20 strategen van corporaties en 6 onderzoekers besproken wat de belangrijkste ontwikkelingen waren in de governance, strategie, organisatie en voorraadbeleid van corporaties en welke uitdagingen corporaties zich nu voor zien gesteld.

Dit document bevat de verslagen van de vier deelsessies.

GOVERNANCE

Gerard van Bortel & Mariëtte Heemskerk

Inleiding

In de ochtendsessie zijn drie thema's gekozen om te bespreken, waarbij 1 thema een combinatie is van drie andere thema's. Onderstaand de thema's in de volgorde zoals ze in de parallelsessie zijn besproken:

- Combinatie Versterkte en meer professionele rol van intern toezichthouders, Veranderende rol corporatiebestuurder en Meer aandacht voor de 'soft controls' in het intern toezicht;
- Sterkere rol belanghebbenden;
- Nadrukkelijker afgebakend werkgebied (DAEB / Niet-DAEB).

Onderstaand is de discussie zoals gevoerd in parallelsessie op hoofdlijnen weergegeven.

Thema 1: combinatie versterkte en meer professionele rol van intern toezichthouders, veranderende rol corporatiebestuurder en meer aandacht voor de 'soft controls' in het intern toezicht

De afgelopen jaren is het toetsingskader voor Governance behoorlijk verder aangescherpt. Zo zijn er de Aedescode, de Governancecode, en organiseert de VTW een leergang voor aankomend commissarissen. De tendens in de (maatschappelijke) sector is dat er een afrekencultuur ontstaat ten aanzien van bestuur en toezichthouders. Waar in de Governancecode het 'pas toe of leg uit' principe bij aanvang nog van toepassing was, is dit gewijzigd naar een 'pas toe' principe. De codes en kaders worden dus steeds verder aangescherpt. Toch zijn ze in de praktijk nog niet altijd even 'doorleefd'.

Hoe kunnen we met elkaar de sfeer creëren waar we elkaar aan de code houden? Niet alleen volgens de letter van de code, maar ook en vooral in de manier waarop? De 'soft controls' in praktijk brengen dus.

De incidenten die zich in de corporatiesector de afgelopen jaren hebben voorgedaan, dragen bij aan de roep om strengere regels. De goeden leiden hierbij onder kwaden: de toename van regels brengt veel extra verantwoordingswerk met zich mee waar het nut niet altijd direct van bewezen is.

Richard Polder van Hoekse Waard Wonen merkt op dat het zelfbesef van belang is. Hoe gedraag je je als corporatie voordat er überhaupt een code wordt opgelegd? Uit de discussie volgt dat van belang is dat er een gezamenlijk normenkader is of ontstaat. Het gaat dan onder meer om onderwerpen als toegankelijkheid van de Raad van Commissarissen voor de organisatie.

Peter Spierenburg van Stek is controller. Hij heeft in zijn corporatie de mogelijkheid om direct contact op te nemen met de Raad van Commissarissen als hij vindt dat daar reden toe is. Daarnaast is bij Stek afgesproken dat de leden van de Raad van Commissarissen ook zelf contact op kunnen nemen met medewerkers van de corporatie. Afgelopen jaar is dit ook gebeurd. Juist doordat deze afspraken er zijn kijkt niemand er raar van op als het ook daadwerkelijk gebeurt. Dit bevordert de open verbinding tussen corporatiemedewerkers en de Raad van Commissarissen.

Bert Roolvink is bestuurder bij De Seyster Veste. Hij vindt het een recht van commissarissen om contact op te nemen met medewerkers binnen de corporatie. Maar, voegt hij eraan toe, de informele kant vind ik eigenlijk veel boeiender. Wat kom je tegen als commissaris op een bedrijfsfeestje of -borrel? Ik zie en hoor dat dit te weinig gebeurt, terwijl dit toch een belangrijke bron van informatie is voor een commissaris. Op dergelijke bijeenkomsten vang je signalen op. Wat dragen codes hieraan bij? Hij vervolgt dat het niet gaat om het afvinken van lijstjes, daarmee kom je er niet achter wat er speelt in een corporatie.

Voor belanghebbenden, en dus ook medewerkers, van corporaties is er de mogelijkheid om misstanden te melden bij de Commissie Aedescode. Marc van Rosmalen van Aedes vertelt dat er maar weinig zaken bij de Commissie Aedescode zijn geweest waar echt sprake was van misstanden. De meeste zaken die gemeld worden, komen vanuit de kant van huurders.

Soms worden misstanden binnen de corporatie zelf niet opgemerkt. De vraag is wie vanuit de buitenwereld ziet wat er binnen corporaties gebeurt. Mechteld van der Vleuten, interimmanager bij woningcorporaties, noemt als voorbeeld een situatie waarbij een Raad van Commissarissen een nieuwe commissaris zocht voor een huurderszetel. De werving was in voorbereiding maar het was nog niet duidelijk of de huurdersvereniging hier bij betrokken zou worden, en ook was de Raad er nog niet uit of er een openbare wervingsprocedure zou komen. Een opmerking van Mechteld over deze gang zaken werd niet merkbaar opgepikt door de Raad. De Commissie Aedescode zou in dit geval een plek kunnen zijn om een dergelijke misstand te melden.

Marc van Rosmalen vertelt dat Aedes op de lidmaatschapseis van visitatie de Codecommissie een lijst bijhoudt van alle gevisiteerde corporaties. Corporaties die niet aan deze lidmaatschapseis voldoen krijgen te maken met sanctieszaken waarover het bestuur van de commissie een oordeel geeft. Uiteindelijk kan dit betekenen Bij overtreding is de consequentie dat de corporatie geen lid meer mag zijn van Aedes. De effecten van deze sanctie zijn beperkt. Aedes is daarom in overleg getreden met het WSW om in beeld te brengen of er op enigerlei wijze een relatie kan worden gelegd tussen corporaties die de Aedescode overtreden en de borging die het WSW verleent.

Suzan Knipp grijpt in. Ze vindt dat de discussie zoals nu gevoerd een vrij negatieve toon heeft en dat is niet zoals zij naar de ontwikkelingen van de laatste jaren op het gebied van governance kijkt. De kwaliteit van toezicht verbetert, er is betere scholing, cursisten van de leergang aankomend commissarissen van de VTW lopen een jaar lang mee bij een Raad van Commissarissen. Ze vindt het belangrijk om te benadrukken dat er ook veel dingen goed gaan. Geef ook de gelegenheid om dat wat goed gaat, te laten groeien en ontwikkelen voegt ze eraan toe. Dat is een goede aanvulling vindt Richard Polder. Hij vertelt dat bij Hoekse Waard Wonen een nieuwe Raad van Commissarissen is aangetreden die veel overlegt, ook op informele wijze met de medewerkers van de corporatie. De bestuurder en Raad van Commissarissen zitten regelmatig met elkaar om tafel en de Raad denkt actief mee over de richting waarin de corporatie zich beweegt. Hier zitten toch ook risico's aan vinden anderen. De Raad moet wel haar rol als toezichthouder goed kunnen blijven vervullen. Door zelf betrokken te zijn bij de vorming van het beleid, wordt dat lastiger. Richard is het eens met deze opmerking maar vindt het van belang dat zowel bestuur als Raad over dergelijke thema's nadenken. Dit draagt eraan bij dat beide naar elkaar toe groeien. Dit neemt niet weg dat je niet scherp mag en moet zijn als het nodig is vindt hij.

Vincent Gruis vraagt zich af hoe je sectorbreed een beweging in gang kunt zetten om de soft controls in het toezicht te verbeteren. Bijvoorbeeld door als corporaties of Raden van Commissarissen met elkaar situaties te bespreken: zouden jullie dit ook zo hebben aangepakt? Uit de discussie die volgt blijkt dat, wil je situaties op een dergelijke manier met elkaar bespreken, er onderling vertrouwen moet zijn in een groep. Dit vertrouwen heeft tijd nodig om te groeien.

Hoe krijgt de nieuwe rol van de Raad van Commissarissen dan vorm? Hoe kruip je als Raad dichter op de organisatie? Hoe zorg je dat er weet wat er speelt? Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden is het niet genoeg om zes keer per jaar bij elkaar komen is de mening van aanwezigen. Als Raad denk je actief mee. Geopperd wordt het one-tier model waarin belanghouders, toezicht en bestuur gezamenlijk om tafel zitten. Van belang is echter dat het niet alleen gaat om de structuur die je kiest, maar vooral om de invulling die je geeft. Volg als Raad niet alleen de formele paden maar zorg dat de 'soft controls' ook onderwerp van gesprek zijn.

Deskundigheid alleen is niet meer genoeg om erachter te komen wat er aan de hand is. Het gaat om vaardigheden. Om domme vragen te durven stellen. Om te durven blijven doorvragen, ook als de rest het wel snapt. De basishouding van een toezichthouder moet

gericht zijn op nieuwsgierigheid en doorvragen. Dan krijg je het uiteindelijk ook boven tafel als het niet goed gaat. Dit vraagt van toezichthouders en bestuurders om bereid te zijn continu te blijven leren, als individu en als groep.

Het thema sluiten we af met de conclusie dat het ontwikkelen van een gezamenlijk normenkader als Raad belangrijk is. Dit kader verandert door de tijd. Een belangrijk, zo niet het belangrijkste onderdeel, zijn de huurders en de maatschappij die het handelen van de corporatie legitimeren. Vraag jezelf van tijd tot tijd af hoe er over vijf jaar wordt gekeken naar het waardenkader dat je nu hanteert.

Thema 2: Sterkere rol belanghebbenden

Frank Barnhoorn opent dit thema. Hij vertelt over de maatschappijraad die Stadgenoot heeft opgericht. In deze maatschappijraad wordt met elkaar gesproken over ontwikkelingen in het werkgebied van de corporatie. Deelnemers zijn partijen en mensen met verstand van zaken. Toch moet je ook met de maatschappijraad voorkomen dat je politiek wenselijke antwoorden krijgt vindt Frank. Om dit te vermijden is het van belang om vooraan in een traject met elkaar af te stemmen en zaken te bespreken. Niet achteraf langs gaan voor goedkeuring. Dit laatste is vaak te zien in het contact tussen huurdersverenigingen en corporaties. Er is een lijst van besluiten die langs de huurdersvereniging 'moet'. Dit is niet de manier om met elkaar constructief om tafel te zitten. Een probleem is dat de traditionele huurdersvereniging niet altijd voldoende kennis in huis heeft om op alle vlakken mee te denken. Veel corporaties nemen hun huurdersvereniging dan ook niet serieus meent Frank. Richard Polder vertelt dat binnen Hoekse Waard Wonen veel aandacht wordt besteed aan wie de huurdersvereniging nu eigenlijk vertegenwoordigt. Nadrukkelijk geldt dat de huurdersvereniging alle huurders vertegenwoordigt en niet alleen de leden van de huurdersvereniging. Dit levert een positieve bijdrage aan de manier waarop je als corporatie en huurdersraad met elkaar omgaat vindt Richard.

Corporaties ondernemen allerlei initiatieven om met belanghouders in gesprek te gaan en hen te betrekken bij dat wat er speelt in de corporatie. Op de vraag of de corporatie zelf weleens wordt uitgenodigd door andere belanghouders klinken er ja's en nee's. De vijf gemeenten waar Hoekse Waard Wonen actief is, hebben de handen ineengeslagen in het pact van Hoekse Waard. Gemeentelijke en andere maatschappelijke instellingen hebben onderling afgesproken om elkaar te betrekken daar waar raakvlakken zijn. Het initiatief voor dit pact komt bij de gemeenten vandaan. Het pact draagt bij aan begrip voor én inzicht in elkaars situatie.

Eigenlijk is er een ander soort denken nodig in de sector. Frank vertelt over de wijze waarop het ZAV-beleid binnen zijn corporatie vorm heeft gekregen. Er is vastgesteld wat de belangrijkste punten zijn in het ZAV-beleid. Daarover wordt overleg gevoerd. Via sessies met elkaar zijn we tot gezamenlijke standpunten gekomen. Het is belangrijk dat je op een slimme manier met elkaar kunt meedenken zonder als corporatie de macht uit handen te geven.

Dit brengt het gesprek op het onderwerp macht. Gaat het in relaties met belanghouders om macht? Om macht te delen of macht in handen te houden? Een definitie van macht is de mogelijkheid om invloed uit te oefenen. Je kunt dus ook afzien van die mogelijkheid.

Suzan Knipp vertelt dat Wonen Centraal de huurdersvereniging echt macht heeft gegeven op bepaalde onderwerpen. Als zij over deze onderwerpen anders denken dan het bestuur, dan gebeurt het niet. In de onderlinge relatie is al jarenlang geïnvesteerd. Dit maakt dat dit naar twee kanten toe goed en positief werkt. Ook over minder populaire maatregelen kan op constructieve wijze met elkaar het gesprek worden gevoerd. Beide partijen, de corporatie en de huurdersvereniging, zijn erg tevreden over deze manier van samenwerken en plukken hier de vruchten van. Openheid en in gesprek gaan geeft wederzijds begrip.

Richard Polder geeft aan dat bij zijn corporatie de gesprekken met de huurdersvereniging intensiever worden. Er wordt steeds meer met elkaar doorgesproken. Niet over alle gebieden is even intensief contact. In krimpgebieden doet Hoekse Waard Wonen minder. Deze

krimpgebieden zijn dan ook minder onderwerp van gesprek in het overleg dan de gebieden waar meer ontwikkeling plaats vindt.

De laatste vraag bij dit thema gaat over de afnemende grip door toenemende sturing van de overheid. Wat betekent dit voor de relatie met belanghouders?

Bert Roolvink gelooft niet dat dit grote invloed heeft. Als maatschappelijke organisaties hebben we elkaar nodig, vindt hij. Ook als de gemeente zo meteen meer te zeggen krijgt, blijven we elkaar nodig hebben om plannen te realiseren. Dit kan alleen maar door nu relaties met belanghouders te intensiveren en relaties op te bouwen. Zeker in tijden van 'pest en cholera' hebben gemeenten en corporaties elkaar hard nodig en dat geldt ook voor organisaties op het maatschappelijk middenveld.

Thema 3: Nadrukkelijker afgebakend werkgebied (DAEB / Niet-DAEB)

We starten dit thema met een korte inventarisatie van de effecten van de scheiding van DAEB en niet-DAEB op het werkgebied van de corporatie. Dit is voor de aanwezige corporaties verschillend. Richard Polder vertelt dat de activiteiten die Hoekse Waard heeft ontplooit, gewoon doorgang vinden. Dankzij een solide financiële positie kan dat ook. 'Wel maken we nu meer dan voorheen onderscheid of zaken die we doen, ook echt tot onze kerntaak behoren. Vroeger waren we niet altijd zo expliciet in dit onderscheid'.

Suzan Knipp vertelt dat Wonen Centraal weet hoe zij haar bezit in drie segmenten wil indelen. Dit past niet naadloos bij de regelgeving, dus wordt hier nog verder over nagedacht. Wonen Centraal kijkt door de splitsing van DAEB en niet-DAEB niet anders naar de keuze welke activiteiten wel of niet uit te voeren. De focus lag al op de kerntaken voor corporaties. Wel kijkt Wonen Centraal hoe om te gaan met het middensegment. Dit vanuit een tweezijdig perspectief: om het middensegment iets te kunnen bieden, en als onderdeel van het verdienmodel van de corporatie.

Voor Stek geldt eigenlijk hetzelfde vertelt Peter Spierenburg. Ook Stek richt zich op de kerntaken en zal naar aanleiding van de scheiding DAEB / niet-DAEB geen wezenlijk andere keuzes maken ten aanzien van haar taken.

Kunnen we dan concluderen dat de scheiding DAEB / niet DAEB eigenlijk weinig effect zal hebben op de activiteiten van woningcorporaties? Dat is wel wat te kort door de bocht. Bert Roolvink verwacht dat de regeling wel degelijk invloed zal gaan hebben. Het aandeel vrije sector woningen van De Seysterveste groeit naar verwachting en er is geld nodig om dit te kunnen financieren. Het is nog de vraag hoe de solvabiliteit van deze portefeuille eruit komt te zien en hoe je als corporatie je inkomsten vanuit dit segment kunt garanderen. Als corporaties moeten we nu echt gaan anticiperen op de effecten van de regeling vindt hij.

Frank Barnhoorn vertelt dat Stadgenoot het principe hanteerde dat huren gemaximaliseerd worden. Met het nieuwe regeerakkoord waarin de huur maximaal 4,5 % van de WOZ-waarde bedraagt, zal dit betekenen dat er een afname zal zijn van het aantal sociale huurwoningen in het centrum van Amsterdam en dat de huren hier enorm zullen stijgen. De druk op het aantal sociale huurwoningen blijft.

Met betrekking tot het maken van keuzes over welke activiteiten corporaties wel en niet meer doen, gaat het ook over maatschappelijk vastgoed. Bert Roolvink opent met de opmerking dat maatschappelijk vastgoed niet onrendabel hoeft te zijn. Het probleem bij maatschappelijk vastgoed zal vooral liggen bij het rond krijgen van de financiering. Dat zal lastiger worden, want je hebt ook partijen nodig die het gebouw langdurig willen huren. De (financiële) problemen die zorginstellingen en onderwijs kennen, dragen niet bij om de exploitatie van maatschappelijk vastgoed te vereenvoudigen.

De nieuwe regelgeving, in combinatie met de malaise op de woningmarkt en aangekondigde verhuurdersheffing, hebben een negatieve invloed op de samenwerkingsverbanden die corporaties kunnen aangaan. Corporaties keren wat meer in zichzelf en zoeken wat minder partners op. Keuzes worden meer dan voorheen gemaakt op basis van een (financiële) kosten-baten afweging. Een duidelijke kentering is dat uitgaven minder snel worden

verantwoord in termen van maatschappelijk rendement of waardevermeerdering van vastgoed. Juist omdat deze uitkomsten zo onzeker zijn, wordt vooral gekeken naar kasstromen: wat kost het en wat komt er binnen.

Samenvattend

Aan het einde van de discussie gaan we in op hoe over vijf jaar kritisch wordt gekeken naar dat wat er nu gebeurt in de corporatiesector. Kunnen we nu al onderwerpen zien waar we over vijf jaar misschien anders over denken. Vincent Gruis noemt als mogelijkheid het investeren van corporaties in energiezuinige woningen. Primair is de reflex van corporaties om woningen energiezuiniger te maken, maar het kan best zijn dat door de beschikbaarheid van schone energie over pakweg 10 jaar het belang energiezuinige woningen veel minder groot wordt. Corporaties moeten dus ook nadenken over maatschappelijke en technologische ontwikkelingen die buiten hun directe metier vallen. Dat geldt ook voor zoeken naar inspirerende voorbeelden van maatschappelijke organisaties die met een stabiele taakopvatting hun werk doen en kunnen rekenen op brede maatschappelijke steun. Er komen een aantal namen voorbij, zoals de GGD, het Leger des Heils en het Rode Kruis. Wellicht kunnen wij leren van de manier waarop zij hun governancestructuur hebben vormgegeven.

Op het gebied van belanghoudersparticipatie is het ei van Columbus nog niet gevonden. Veel corporaties vinden het betrekken en invloed geven van huurders en belanghouders moeizaam. 'Het is vaak trekken en sleuren zonder dat er veel uit komt'. Wel is duidelijk dat belanghoudersparticipatie een zaak van lange adem is. Investeren in openheid en wederkerigheid is daarbij essentieel. Eenmalige activiteiten zoals belanghouderscafés leveren vaak weinig op, zowel voor de corporatie als ook voor de deelnemers. Weer langdurige vormen van belanghoudersparticipatie, zoals de door Frank Barnhoorn genoemde Maatschappijraad biedt wellicht meer mogelijkheden voor een zinvolle betrokkenheid van belanghouders.

We leven in spreekwoordelijke tijden van 'pest en cholera' vertelde Bert Roolvink van de Seysterveste. Het zou mooi zijn als gemeenten, corporaties en andere maatschappelijke organisaties elkaar meer gaan opzoeken in deze barre tijden.

De invoering van de regelgeving op het gebied van DAEB en Niet-DAEB heeft weinig invloed gehad op de activiteiten van corporaties. Corporaties doen over het algemeen weinig op het gebied van Niet-DAEB, en zullen door de nieuwe huurprijsregelgeving eerder meer dan minder gaan doen. Het is een meer een allocatieprobleem en uitvoeringsvraagstuk: welk deel van het woningbezit wil men doorschuiven naar niet-DAEB en hoe kunnen de activiteiten in dat segment gefinancierd worden.

De sessie eindigt met de breed gedeelde verzuchting dat we in corporatieland –nog steeds– erg veel mopperen. Daar moeten we mee stoppen. Vooral omdat het getuigt van een nogal reactieve instelling. 'Laten we ophouden met klagen en zorgen dat we klaar zijn voor de toekomst'. Corporaties zijn niet meer de pinautomaat waar men langs kan voor maatschappelijke activiteiten die anderen niet willen of kunnen betalen. Corporaties blijven werken vanuit een brede maatschappelijke blik, maar verschuiven van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Samenwerking en wederkerigheid zijn daarbij sleutelwoorden. De corporaties zijn niet meer een 'Piet in alles' en onze buitenwereld snapt dat best.

STRATEGIE

Sake Zijlstra

Strategie gaat om keuzes maken in een bepaalde context. Wonen is lokaal bepaald, daar kan een Rijksoverheid weinig aan veranderen. Zonder burgerlijk ongehoorzaam te willen zijn zoeken corporaties naar mogelijkheden om binnen de gestelde regels te functioneren. Voor corporaties pakken de verschillende (nieuwe) regels anders uit: lokaal zijn bepaalde vraagstukken simpelweg niet aan de orde. De keuzes die dan gemaakt worden zijn afgestemd met lokale partners, gemeenten, collega corporaties en bewoners. Regels, en veranderingen daarin, zorgen wel voor aanpassingen, maar bepalen niet de keuzes, slechts hoe er uitvoering gegeven wordt aan de gekozen strategische richting.

De eerste stelling (in financieel barre tijden is geen plaats meer voor maatschappelijke activiteiten buiten het vastgoed) wordt in het kader van lokale woningvraagstukken door de corporaties wisselend beantwoord. Inderdaad worden keuzes anders overwogen, is er grosso modo minder ruimte om maatschappelijk bezig te zijn, maar de grens hangt af van de lokale vraagstukken en daarmee hangt de definitie van 'maatschappelijke activiteiten' samen. In een regio met sterke vergrijzing en ontgroening wordt bijgedragen aan het open houden van een buurtwinkel. Terwijl in een grote stad vooral het eigen personeel getraind wordt op signalering van sociale problemen bij de (eigen) bewoners. Ook in de zorg zijn keuzes gemaakt. Zorgwoningen worden geconcentreerd (in de grotere kernen) en moeten wel 'flexibel' zijn (ook na een langlopend contract te verhuren aan niet zorgbehoevenden). De rolopvatting verschuift, mede doordat het Rijk een groot beslag legt (zal leggen) op de financieringsruimte. De taakopvatting verschuift mee. Corporaties doen niet alles meer, leggen meer nadruk op het 'signaleren' van problemen die wellicht door anderen opgelost moeten worden. Het signaleren kan samengaan met het vinden van 'gaten in de begroting' bij andere partijen, maar de corporaties stappen niet meer in bezijden het vastgoed: niet financieel, niet qua taken. De stelling 'de betaalbaarheid voor de huurders is in de corporatiesector nauwelijks een kwestie meer' kan op weinig bijval rekenen. Wel signaleren alle corporaties dat de betaalbaarheid onderdruk staat. Helaas ligt het niet in hun macht om 'inkomensafhankelijke' huren te vragen: het Rijk wil dat ook niet toestaan (het experiment is stopgezet en er is geen ruimte voor verlenging). De corporaties overwegen meer welke kwaliteit de huurder kan verwachten voor zijn huurbijdrage. De mening dat de prijzen kunstmatig zijn en de kwaliteiten van de woningen niet te vergelijken, wordt gedeeld. Het leidt tot de signalering dat de beschikbaarheid en bereikbaarheid reeds (lange tijd) onder druk staan en dat de kwaliteit en betaalbaarheid dat nu inmiddels ook steeds meer komen. Betaalbaarheid kan niet door de corporaties gegarandeerd worden als de kabinetsplannen doorgang vinden en daarbij wordt de investeringsruimte zo gekortwiek dat ook aan de kwaliteit geen toevoegingen gedaan kunnen worden. Het beeld van het handhaven van lavetten terwijl deze door de markt niet meer opgenomen worden, wordt opgeroepen en gevreesd. Tegelijkertijd is er een nuchtere constatering dat de sociale huurder wellicht ook niet meer altijd het nieuwste van het nieuwste kan verwachten. Het wordt ervaren als een duivels dilemma.

De stelling 'het verdienmodel gebaseerd op de verkoop van woningen is failliet' vindt wel steun. Het is niet alleen failliet omdat lokaal de mogelijkheden voor verkoop beperkt zijn (en daardoor zeer voorzichtig omgesprongen wordt met het aanbieden van woningen in de verkoop) maar ook als principe zijn de corporaties tegen. Zij menen dat het niet zo kan zijn dat om onderhoud aan woningen uit te kunnen voeren, de huurders afhankelijk mogen zijn van de verkooprendementen. Tegelijkertijd is het wel de realiteit: zeker voor investeringen in nieuwbouw zijn verschillende corporaties afhankelijk van verkoop van het bestaande. Tegelijkertijd hebben andere corporaties nog een investeringsbudget beschikbaar als gevolg van eerdere verkopen uit de tijd voor de crisis. De vraag wie wanneer bereikt moet en kan worden met verkoop is sterk lokaal bepaald: de doelgroep en de relatie met het DAEB vraagstuk wisselt afhankelijk van de woningmarkt. De vraag wie aangesproken wordt met een bepaald aanbod hangt enerzijds van de markt af, anderzijds van de gemeente en de visie van de corporatie op het handhaven van de leefbaarheid. Verkopen kan in sommige regio's nog wel, terugtrekking uit kleine kernen zorgt voor verkoop die ook expliciet gericht is op de niet-DAEB doelgroep. Overwegend blijft verkoop lastig en zijn deelnemers van mening dat

plotselinge 'regels' over wie wel en niet bediend mag worden (wie de doelgroep is) vreemd is en strijdig kunnen zijn met wat lokaal gewenst is. Tot nu toe lijken alle activiteiten nog wel binnen de regels van het Rijk te vallen.

De vierde en laatste stelling (nu corporaties zich qua typen werkzaamheden toch terugtrekken, is het tijd om samenwerkingsverbanden met partijen uit andere sectoren (zorg, onderwijs, welzijn, wijk economie enz.) af te bouwen) heeft een sterke relatie met de eerste stelling. De corporaties zijn kritischer geworden op wat ze doen, hoe ze het doen en wat ze erin steken, maar zien tegelijkertijd de noodzaak om bestaande verbanden te behouden en soms zelfs uit te breiden. In het algemeen is het wel zo dat er minder sprake is van op 'wijkparticipatie' gerichte activiteiten en dat de aandacht naar de eigen bewoners verschuift ('onderhoudsparticipatie'). De signaleringsfunctie, doorverwijzen en samen optrekken tegen problemen die de leefbaarheid voor de bewoners bedreigen, blijven belangrijk. Relaties met zorg welzijn etc. zijn belangrijk, maar de taak die de corporatie pakt is sterker die van 'signaleringsfunctie' geworden. De gemeente speelt hierin ook een sterkere rol dan eerst en met hen wordt intensiever contact onderhouden maar minder in termen van 'prestatieafspraken'. De verantwoordelijkheden worden teruggedroefd waar ze horen en dat betekent niet dat de samenwerkingen verdwijnen: ze veranderen. De rollen worden (weer) anders verdeeld en om met minder middelen te kunnen opereren is creativiteit en samenwerking juist noodzaak. Sommige dingen horen niet tot de kerntaak van de corporatie, maar kunnen samen wel goed opgepakt worden. Dat komt niet alleen in de sociale aspecten naar voren (zorg welzijn) maar ook in de financiële: duurzaamheid bereiken bij onderhoud vraagt ook nieuwe allianties zodat het voor de corporatie een financierbare investering is, voor de huurder betaalbare kwaliteit oplevert en het milieu er ook wel bij vaart. Energie maatschappijen en/of leveranciers van bijvoorbeeld zonnepanelen zullen nu ook tot de alliantiepartners gaan behoren. Samenwerking zonder op andermans stoel te zitten. Maar wel strategische verbanden aangaan om de leefbaarheid (en betaalbaarheid) voor bewoners te garanderen.

Ten slotte realiseren de corporaties zich dat de strategische keuzes die ze maakten in het verleden wellicht voorbij gingen aan aspecten waarop zij (direct) invloed hadden. De strategieën zijn nu duidelijk gericht op zaken waar de corporatie wel invloed op heeft. Dat betekent een beperking tot het vastgoed en de eigen bewonerstevredenheid. Het betekent niet dat ze niet meer opereren bezijden het vastgoed. Voor een leefbare woning is ook de buurt belangrijk. Om die te bereiken kan een corporatie het niet alleen, zeker niet met (nog) minder middelen. Wel waarschuwen de corporaties dat wanneer overal de geldkraan dicht(er) gedraaid wordt, dat het gevaar dreigt dat niets meer mogelijk is en dat als gevolg de betaalbaarheid vermindert en tegelijkertijd de kwaliteit van de woning maar ook van de woonomgeving zullen dalen onder acceptabele niveaus.

ORGANISATIE

Reinier van der Kuij

Aan de hand van de aanpak van drie verschillende organisaties (Havensteder, HW Wonen en Allee Wonen) is er gediscussieerd over de te volgen richtingen om een organisatie te veranderen. Uit de algemene discussie in de ochtendsessie bleek al dat de grootste verandering binnen de organisatie op het gebied van cultuur moet plaatsvinden om de benodigde efficiency-slag en andere manier van werken te kunnen realiseren.

Hoofdpunten aanpak 3 organisaties

Havensteder. Een jaar na de totstandkoming van het ondernemingsplan is het al weer achterhaald: de omstandigheden veranderen snel en de financiële middelen worden steeds beperkter. Daarom wordt er nu onderzoek gedaan of er met creatieve oplossingen toch onderdelen van het ondernemingsplan overeind kunnen blijven. Hierin gebeuren verschillende dingen:

- Gericht sturen op 'maximale kosten per vhe'. Dit betekent o.a. een vermindering van het aantal fte's.
- Discussie rondom de focus op kerntaken (BBSH als basis) en keuzes maken:
 - o Blijven doen
 - o Heroverwegen
 - o Blijven doen onder randvoorwaarden
 - o Niet meer doen (bijv. niet meer investeren in particuliere voorraad. Geen grondaankopen meer, geen strategische ontwikkelingen meer, minder doen aan bewustwordingsprocessen bij bewoners over bijv. duurzaamheid
- Afweging voor activiteiten op basis van een goede businesscase.

Het veranderingstraject is nu ingezet om zowel top-down als bottom-up hiermee aan de slag te gaan. Top-down zijn de business-case voor directeuren en de afwegingen vanuit het BBSH in combinatie met het ondernemingsplan. Bottom-up werken alle medewerkers mee: ideeën en initiatieven inbrengen, waar mogelijk mensen binnenboord houden door andere manieren van werken en veel discussiëren en praten met elkaar. In maart 2013 volgt de confrontatie tussen top down en bottom up en worden keuzes gemaakt welke veranderingen doorgevoerd gaan worden. Daarna wordt externe input opgehaald. Tijdens het traject wordt wel met huurders in gesprek gegaan om te informeren wat de gevolgen zijn, zoals we met alle belanghouders doen. Niet ideeën ophalen, maar wel vertellen dat het nu serieus wordt, goed opletten waar we mee bezig zijn.

HW Wonen: De organisatie heeft het traject van het HW-Wonen werken (is het nieuwe werken) opgepakt om een bredere cultuurverandering te realiseren. Het traject was begonnen om na de fusie van 3 locaties op 1 te kunnen gaan werken, het is 'begonnen met de stenen'. Het doel is gedurende het proces veranderd en het is een cultuur-traject geworden, waarbij de doelstelling niet meer zo eenduidig is te omschrijven. Bijv de cultuur aanpakken van 'niet te veel opschrijven, zodat je nog wat anders kunt doen' laat zich niet makkelijk in een concrete doelstellingen gieten. Het gaat om bricks, bytes en behaviour.

Er wordt nu aan een organisatieontwikkelingsplan gewerkt om de cultuur en het samenwerken te verbeteren. Hierbij worden ook diverse P&O instrumenten ingezet, zoals bijvoorbeeld functioneringsmanagement, competentieprofielen, etc. Dit was bij HW Wonen al gebruikelijk, maar dit wordt nu strakker, mensen worden er t.z.t op afgerekend. Tegelijkertijd is er de realisatie dat wellicht niet iedereen mee kan in deze verandering: sommigen kunnen niet anders gaan werken, anderen willen wellicht niet. Hiervoor wordt een sociaal plan opgesteld.

AlleeWonen: De algemene strategie is dat de organisatie zich een beetje aan het terugtrekken is, niet meer 'lukraak investeren', maar gericht werken aan de doelstellingen. Daarbij moet Allee Wonen ook de interne cultuur van de organisatie veranderen om de zakelijkheid in de organisatie te verhogen. Er is een cultuurverandering ingezet om 'nog beter waar te kunnen maken wat we zeggen', verder te professionaliseren en efficiëntie te verhogen. Het gaat om:

elkaar durven aanspreken, scherp op de inhoud, zacht op de relatie (zakelijker). Uitspreken, bespreken, afspreken, en dan pas aanspreken!

Het concrete traject is ingezet om 'disfunctionele patronen' te analyseren en te doorbreken. Door te zien waar medewerkers nu in een manier van werken vastzitten wat niet optimaal efficiënt en zakelijk is, bijvoorbeeld de cultuur van 'uitgebreide notities rondsturen over detailzaken', kunnen verbeterpunten worden gesignaleerd en hiermee aan de slag gegaan. Het traject cultuurverandering gaat top down. Het is ingericht voor bestuur en management, nu wordt de slag naar middenkader gemaakt en waarschijnlijk wordt er doorgedaan met uitrollen naar de rest van de organisatie.

De vertaalslag van de analyse van disfunctionele patronen naar nieuw gedrag is soms lastig. Doel is dat mensen hun gedrag veranderen. Dat wordt al zichtbaar bij bestuur en MT. Opdrachtgever/-nemerschap gaat nu beter, ze contracteren beter. De opdracht wordt gespecificeerd, er wordt doorgevraagd en men 'gaat pas rennen als duidelijk is wat er verwacht wordt' en niet aan de slag met een halve bedoeling.

Aandachtspunten bij de richtingen van organisatieveranderingen

In de bijeenkomst is gediscussieerd nav de drie verschillende verhalen. Hierbij zijn verschillende invalshoeken belicht en er zijn een aantal aandachtspunten naar voren gekomen die belangrijk of opvallend zijn bij (cultuur)veranderingstrajecten bij corporaties.

1) Zet de feiten op een rij

Uit het gesprek wordt er wisselend gereageerd op het feit hoe het kan dat het inzicht in de cijfers en financiële situatie van de corporatie – en daarmee de mogelijkheden en redenen om in te grijpen – niet altijd meteen duidelijk is. Hoe komt het dat je dat nu pas merkt of niet weet?

- Op hoofdlijnen zijn de getallen wel bekend. Maar op detail-niveau is het lastiger. Een van de directeurs heeft uitgezocht wat precies alle uitgaven op gebied van sociaal economische projecten zijn. Dan zie je de verschillen pas.
- Gebieden waren autonoom, ieder gebied had een eigen begroting. Dan denk je wel dat het afgestemd wordt, maar dat blijkt niet zo te zijn. Gaandeweg ontdek je dit soort dingen. Je kan de strategische analyses pas maken als je het inzicht hebt.
- Schaalniveau speelt ook een rol, hoe groter, hoe minder overzichtelijk. Een corporatie van 8.000 vhe en 1 MT is veel makkelijker te overzien. Via een business cases kunnen alle details naar boven worden gehaald. Hoor je niet vaak bij corporaties.

Cijfers zijn – of zouden moeten zijn – het startpunt voor discussie. Woningcorporaties gebruiken ze vrijwel altijd om hun gedrag goed te praten, niet om te onderzoeken waar ze het beter kunnen doen. Met de feiten kan je een concreet doel stellen. Daar horen keuzes bij, wat kan je nog wel doen en wat niet? Door goed inzicht in cijfers kan er op basis van feiten een keuze worden gemaakt. Het is overigens soms gevaarlijk op de huidige cijfers te bouwen, dit zegt namelijk niet altijd genoeg over hoe het anders en beter kan. Vergelijk hierom ook met anderen, zie punt 5.

2) De urgentie van verandering is er nog steeds niet, terwijl dit wel nodig is voor echte verandering

In de bijeenkomst is door de aanwezigen bevestigd dat de urgentie voor veranderen binnen de sector er nog steeds niet echt lijkt te zijn. Het tempo waarmee bezuinigingen doorgevoerd worden gaat soms nog uit van luxe. Er is nog ruimte en die wordt nu gebruikt, maar hoe lang kan dat nog? De sense of urgency lijkt bij de meeste corporaties niet zo sterk, dus nemen ze de tijd voor verandering. Eén van de corporaties zegt bijvoorbeeld: 'we denken na over veranderen, maar voelen minder druk. We doen het uit maatschappelijke verantwoordelijkheid om goed op de bedrijfslasten te letten, maar echt als nodig wordt het niet gevoeld.' Tegelijkertijd zijn de aanwezigen het er over eens dat het echt wel anders moet en dat het vreemd is dat de sector nog steeds denkt dat het niet urgent is. Bij de bestuurders wordt het nu wel echt gevoeld, maar op de werkvloer is het nog niet echt doorgedrongen. Dan lukt het ook niet om echt te veranderen.

3) Het doel van veranderingstrajecten is lang niet altijd duidelijk

Het valt op dat in de bijeenkomst veel vragen worden gesteld over het doel van de veranderingstrajecten. Dit blijkt vaak niet concreet of eenduidig te zijn, of tijdens het traject te veranderen. Dit geldt niet alleen voor de aanpakken van HW Wonen, Havensteder en Allee Wonen, maar wordt door de aanwezigen ook gezien bij eigen of andere veranderingstrajecten. Het is bijvoorbeeld zelden duidelijk waar de organisatie nu staat en wat er dus verbeterd moet worden. Wat zijn concreet de te zetten stappen? Waar gaan we met z'n allen naartoe? Dat is vaak niet duidelijk, er is geen nulmeting en dus weten organisaties eigenlijk ook niet wanneer het traject geslaagd is.

Bij HW Wonen was het doel om samenwerken te bevorderen door locaties ineen te voegen, met als gevolg het nieuwe werken. Een ander doel was ook verder professionaliseren en inmiddels gaat het ook om cultuurverandering. Al met al volgt het een uit het ander, heel organisch, en hang het ook met elkaar samen, maar is het niet meer duidelijk wat en waarom we het traject nu inzetten. De achtergrond en de motivatie is onduidelijk geworden.

Dit is een herkenbaar geluid bij de aanwezigen: een veranderingstraject gaat vaak over het 'wat' en een beetje over 'hoe', maar niet over 'waarom' en 'waartoe'. Hierdoor zijn de trajecten soms ongericht.

4) Top-down en bottom-up: allebei is nodig in een traject.

Bij verandering kan er zowel top-down als bottom-up aangestuurd worden op verandering. Het voordeel van top down is dat duidelijk is wat er moet gebeuren. Ook top-down cultuur veranderen kan goed zijn. Nu is het goed dat het bestuur 'aangepakt' wordt, er gebeurt nu heel veel want de druk is hoog op de bestuurders. Ze laten ook verandering in hun voorbeeldgedrag zien.

Een andere corporatie doet het meer bottom up door het ophalen van ideeën bij werknemers om hiermee ook gelijk draagvlak te creëren voor veranderingen. De cultuur is echter dit eigenlijk nooit echt wordt gedaan bij corporaties. Er is eigenlijk geen cultuur dat iedereen zelf zijn eigen verantwoordelijkheid neemt en ideeën uitwerkt en doorvoert. Hierdoor kan bij bottom-up de impact van verandering gering blijven. Bij bottom up is het voordeel dat je de mensen mee kunt nemen. Nadeel is echter dat als je halverwege toch in moet grijpen, je heel veel weerstand oproept. Daarnaast zijn het langdurige trajecten, waarvoor nu eigenlijk geen tijd meer is.

Conclusie is dat het allebei nodig is: top-down moet duidelijk worden waarom je dingen doet en moet er voorbeeld-gedrag zijn. Bottom-up moet de informatie doorkomen hoe het echt in zijn werk gaat en wat de gevolgen zijn als strategische besluiten worden genomen. Dit moet in overeenstemming, al moet de cultuur wel veranderen dat hier zakelijker mee om wordt gegaan.

5) Niet alleen maar zelf doen: van en met anderen leren.

Valt er nog wat te leren van vergelijkbare wcp's en van elkaar in de aanpak van een veranderingstraject of manieren om de organisatie aan te passen aan de 'nieuwe' omstandigheden? Opvallend genoeg geven de aanwezigen aan dat er nauwelijks wordt geleerd van elkaar. Er wordt weinig concreet uitgewisseld over trajecten. Daarnaast wordt ook weinig vergeleken met andere organisaties, bijvoorbeeld commerciële organisaties. Voorbeeld: bij Carglass streven ze steeds naar overtreffen van de verwachtingen. Daarom zuigen ze de auto standaard uit. Ze zoeken naar hoe je de klant bedient vanuit zijn eigen behoefte. De klant heeft bijvoorbeeld een BMW. Carglass moet weten welk type het is om de ruit te vervangen, maar dat weet de klant vaak niet. Daarom hebben ze simpele vragen bedacht om via een omweg te weten te komen welk type het is; je kan weten aan de plek van de sigarettenaansteker welk type het is dus moet je daar naar vragen want dat weet de klant vaak wel. Corporaties kunnen daar nog wat van leren: van andere organisaties ideeën opdoen om hun eigen patronen en manieren van werken te optimaliseren.

6) Een cultuurveranderingstraject is nooit losstaand, verbind het ergens aan en voer het ook door

De aanwezigen geven aan dat de discussie rondom veranderingstrajecten, vooral op het gebied van cultuur, vaak lastig zijn. Het gaat altijd meteen over alles tegelijk van de gehele organisatie en haar medewerkers. Cultuurtrajecten moet je daarom ergens aan verbinden, het kan nooit op zichzelf staan. Het cultuurtraject moet bijvoorbeeld samengaan met een veranderende procesinrichting. Anders creëer je alleen maar chaos. De hele organisatie gaat namelijk in beweging en medewerkers weten niet wat ze moeten doen als er weinig concrete zaken zichtbaar zijn.

De termen 'lean' en 'nieuwe werken' vallen nu vaak, het lijkt ook mode te zijn. Het principe van lean is eigenlijk ook een cultuurtraject: ga eens nadenken over je eigen werk. Ook hier gaat het echt om richten en focussen op een product van verbetering en een concreet einddoel. Niet zomaar met groep mensen aan de slag gaan, maar samen werken aan een bepaald eindproduct.

De consequenties van veranderingstrajecten moeten ook geaccepteerd en doorgevoerd worden. Ook als het betekent dat er mensen weg moeten. Er moet wel een vangnet zijn (sociaal plan) voor de twee groepen medewerkers die niet veranderen tijdens het traject: je hebt niet kunnen en niet willen. Beide groepen kunnen op een vriendelijke manier afscheid nemen, maar je moet het wel doen en verbinden aan het traject. Anders verandert de organisatie niet. Vraag is wat er in dat vangnet gestopt moet worden, dit verschilt per organisatie.

Afsluitende conclusie

Iedereen is aan het werken aan de verandering en efficiëntie. Er is niet één oplossing die altijd werkt, maar de aandachtspunten gelden wel voor alle organisaties. Het ondernemingsplan en de praktijk blijkt moeizaam verbonden met elkaar, vooral als het gaat om cultuurverandering. Terwijl alle aanwezigen het er over eens zijn, dat hier wel de sleutel ligt om echte slagen te maken in de corporatiesector.

VOORRAADBELEID

Nico Nieboer

De discussie over het thema 'voorraadbeleid' is in drieën verdeeld:

1. relatie voorraadbeleid met wijkaanpak
2. relaties met andere partijen
3. scheiding tussen DAEB en niet-DAEB

Relatie voorraadbeleid met wijkaanpak

De relatie met de wijkaanpak wordt door de aanwezige corporaties zeer uiteenlopend ingevuld: in Utrecht staat de herstructureringsopgave voorop, in Barendrecht moet bij 'wijkaanpak' (voor zover die er is) nog het meest gedacht worden aan projecten op het gebied van sociaal beheer en in de Hoeksewaard gaat het in belangrijke mate over het voorzieningenniveau in de (kleine) kernen.

In de Utrechtse herstructurering waren de ambities tot voor kort groots geformuleerd. De grootschalige fysieke aanpak heeft zijn vruchten afgeworpen, maar de ambities van destijds zijn in de huidige omstandigheden niet realistisch en zijn misschien ook wel nooit realistisch geweest. Nu zijn de doelstellingen veel concreter en daarmee ook haalbaarder. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de aanleg van een Cruijff-court, waar de corporatie aan meebetaalt. Op het terrein van de wijkeconomie heeft Bo-ex zich echter teruggetrokken. Wat betreft het voorraadbeleid handhaaft Bo-ex haar uitgangspunt dat er in aantrekkelijke wijken geen woningen verkocht worden, een beginsel dat Bo-ex zich financieel kan veroorloven.

De activiteiten in het kader van de wijkenaanpak in Barendrecht staat vooral in het teken van de leefbaarheid. Patrimonium Barendrecht trekt zich op dit gebied in zoverre terug dat zij bezuinigd heeft op het budget en dat zij niet meer de trekkende of medetrekende rol op zich neemt.

HW Wonen investeert in de regel niet in voorzieningen, maar kan bijvoorbeeld wel overwegen om een supermarkt (mede) aan te trekken in de kernen waarvan zij denkt dat een dergelijke voorziening levensvatbaar is.

Relaties met andere partijen

In het kader van het voorraadbeleid is en blijft de gemeente de belangrijkste externe partij. De aanwezigen ervaren dat zij veel inzet moeten plegen om de in hun ogen te optimistische marktverwachtingen van de betreffende gemeente te temperen. Dit betekent dat regelmatig tegengas gegeven moet worden aan politieke aspiraties (denk aan bouwprogramma's, energieprestatie enz.). Mede om onenigheid over de woningmarktcijfers te voorkomen is in Roosendaal tussen de gemeente en Allee Wonen afgesproken om elke vier jaar een gezamenlijk betaald woningmarktonderzoek te laten uitvoeren.

In verband met het voorraadbeleid is de relatie met de huurders vanzelfsprekend ook belangrijk. De ervaringen lopen zeer uiteen over hoe gemakkelijk en zinvol het is de huurders bij de ontwikkeling van het voorraadbeleid te betrekken. Met name als het gaat om wat abstractere onderwerpen, zoals het strategisch voorraadbeleid of het portefeuillebeleid, is het lastig om zinvolle inbreng vanuit de huurders te organiseren.

Scheiding tussen DAEB en niet-DAEB

De overheveling van vastgoed tussen van het DAEB-gebied en het niet-DAEB-gebied brengt nogal wat administratieve lasten met zich. Een overheveling van het niet-DAEB-gebied naar het DAEB-gebied is praktisch vrijwel onmogelijk, omdat voor bestaand vastgoed niet zomaar een WSW-borging kan worden verkregen. Als er sprake is van leningen, moeten deze bijna in alle gevallen worden beëindigd en moeten nieuwe leningen worden aangegaan. Ook dit gaat

niet zomaar. Voor één van de aanwezige corporaties zijn deze hindernissen reden geweest om in beginsel niet buiten het DAEB-gebied werkzaam te zijn, al is er tegelijk het besef dat er dan kansen blijven liggen. Niet alle corporaties volgende deze lijn, al is het alleen maar omdat uit marktoogpunt het aandeel woningen in het niet-DAEB-gebied vaak wel omhoog kan. Dat corporaties op deze wijze bijdragen aan een zekere mate van liberalisatie van de huurwoningmarkt is daarom wel aannemelijk.