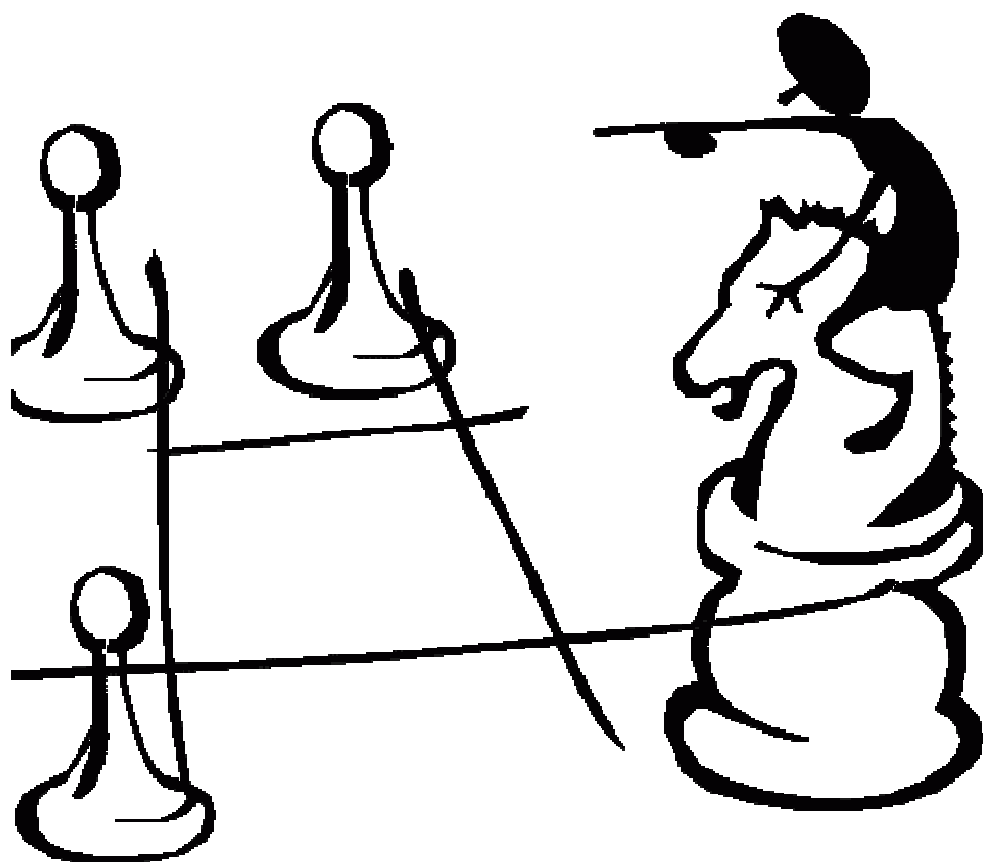


STRATEGISCH SAMENWERKEN

Onderzoek naar de toekomst van kleine
en middelgrote woningcorporaties



Jannemiek Verhoeven
Jan van Vucht
Joost Wegstapel



januari 2011

1 Inleiding

In januari 2011 heeft Atrivé een onderzoek uitgevoerd onder bestuurders van kleine en middelgrote woningcorporaties. Doelstelling van het onderzoek is om te achterhalen waar de grootste zorgen en uitdagingen van bestuurders liggen ten aanzien van hun toekomst en hoe ze daarmee aan het werk gaan.

Aan deze enquête namen 76 respondenten deel. Daarnaast zijn er 17 interviews gehouden met bestuurders om de resultaten verder te verdiepen en kleur te geven.

De voorliggende rapportage bevat de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten van dit onderzoek. We hebben het rapport de titel “Strategisch Samenwerken” meegegeven, omdat dit het overheersende beeld is dat naar voren komt over hoe bestuurders naar oplossingen in het huidige tijdsgewricht kijken. Het lijkt erop dat er in de komende jaren –mede als gevolg van de ontwikkelingen in de omgeving– veel nieuwe verbindingen zullen ontstaan. Verbindingen tussen corporaties, maar ook verbindingen tussen corporaties en zorg- en welzijnsinstellingen en met leveranciers en commerciële partners.

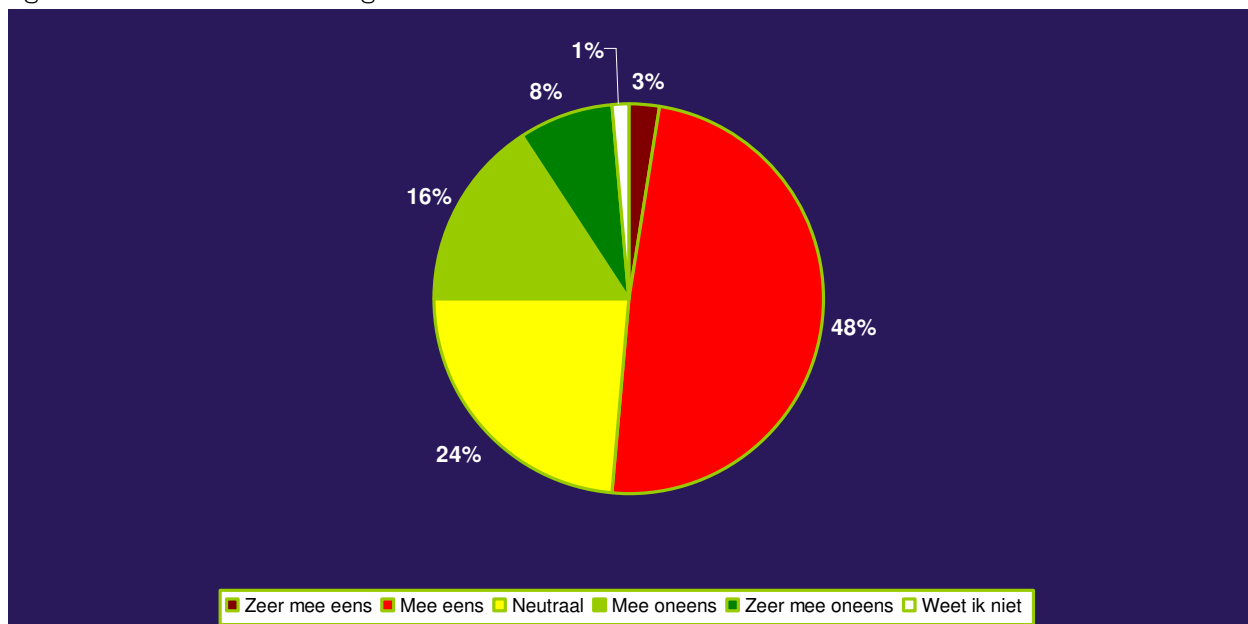
2 Corporaties over vijf jaar onherkenbaar veranderd?

Het is onze verwachting, door actuele ontwikkelingen in de politiek en door onzekerheden ten aanzien van de crisis, dat woningcorporaties er in de toekomst wel eens heel anders uit kunnen gaan zien. Maar is die verwachting terecht? En denken bestuurders van woningcorporaties daar op dezelfde manier over? Deze eerste vraag moet hierop een antwoord geven.

Figuur 1 laat zien dat meer dan de helft van de respondenten het met de stelling eens is en een kwart neutraal staat ten opzichte van de stelling “Mijn corporatie is over vijf jaar onherkenbaar veranderd”. Er lijkt dus veel steun voor deze stelling te zijn. Maar ondanks dat we niet weten hoe het woord ‘onherkenbaar’ is geïnterpreteerd, is wel een kwart van de respondenten ervan overtuigd dat hun organisatie niet onherkenbaar veranderd is over vijf jaar. Dat is zeker ook een opvallende score.

In de interviews komt naar voren dat bestuurders van woningcorporaties wel verwachten dat er ingrijpende veranderingen aankomen, maar dat het ook weer niet zover gaat dat dit leidt tot een “onherkenbare” corporatie.

Figuur 1: Een onherkenbare organisatie?



3 De corporatie over 10 jaar

Woningcorporaties zijn over vijf jaar onherkenbaar veranderd, blijkt uit het voorgaande hoofdstuk. Maar hoe ziet de organisatie eruit over zo'n tien jaar? We maakten er een open vraag van om de bestuurders de gelegenheid te geven hun gedachten hierover op papier te zetten.

Van deze kwalitatieve gegevens is een zogenaamde 'woordenwolk' gemaakt. Daarin komen ver-groot de woorden terug die het vaakst genoemd zijn. Hoe groter de woorden, hoe vaker deze woorden terugkwamen in de antwoorden. Hieruit komt een breed scala aan opvattingen en richtingen naar voren. De woorden *Klant*, *Woningen*, *Lokaal* en *Maatschappelijk* springen er uit (zie figuur 1). Dat het woord 'maatschappelijk' zo prominent naar voren komt, ondersteunt ons beeld dat woningcorporaties weer meer de maatschappelijke waarden gaan opzoeken. *Markt* en *marktwerking* komen helemaal niet voor. We concluderen dat dat geen overheersende strategi-sche richting meer is.

Figuur 2: Antwoordwolk 'Mijn corporatie over 10 jaar'



Uit de antwoorden destilleren we de volgende hoofdlijnen:

- De klant, de bewoner blijft centraal staan, daar blijft de dienstverlening op gericht. Een flink deel van de bestuurders zet in op "back to basics", het wegknippen van de franje en in ieder geval de kerntaken goed blijven doen. Dit kan volgens hen ook met een kleiner aantal woningen.
- Naast de primaire doelgroep ziet een aantal bestuurders een duidelijk afgebakende doel-groep middeninkomens ontstaan, zowel in doelgroep als in de voorraad. Veel bestuurders willen graag blijven werken voor deze middengroepen. Redenen zijn enerzijds collectief in-gegeven, vanuit gedifferentieerde wijken en leefbaarheid en anderzijds individueel van aard met de gedachte dat mensen tussen wal en schip vallen.
- Opvallend is dat men een veel duidelijkere koppeling tussen de kwaliteit van de woningen en de huurniveaus verwacht. In het nieuwe verdienmodel zal differentiatie van de huren een grotere rol spelen, dus een stevige nadruk op herziening van de huurprijzen. Men gaat op zoek naar creatieve manieren om de verdienmogelijkheden in de bestaande voorraad te benutten. Voor een enkeling is de basiskwaliteit van de woningen straks gezakt.
- Samenwerking neemt een belangrijke plaats in: de samenwerking tussen corporaties en de samenwerking in de keten wonen, zorg en welzijn.

- Een deel van de respondenten ziet zich vooral lokaal opereren. Een ander deel ziet zich als onderdeel van een groter geheel en verwacht het doorzetten van het aantal fusies.

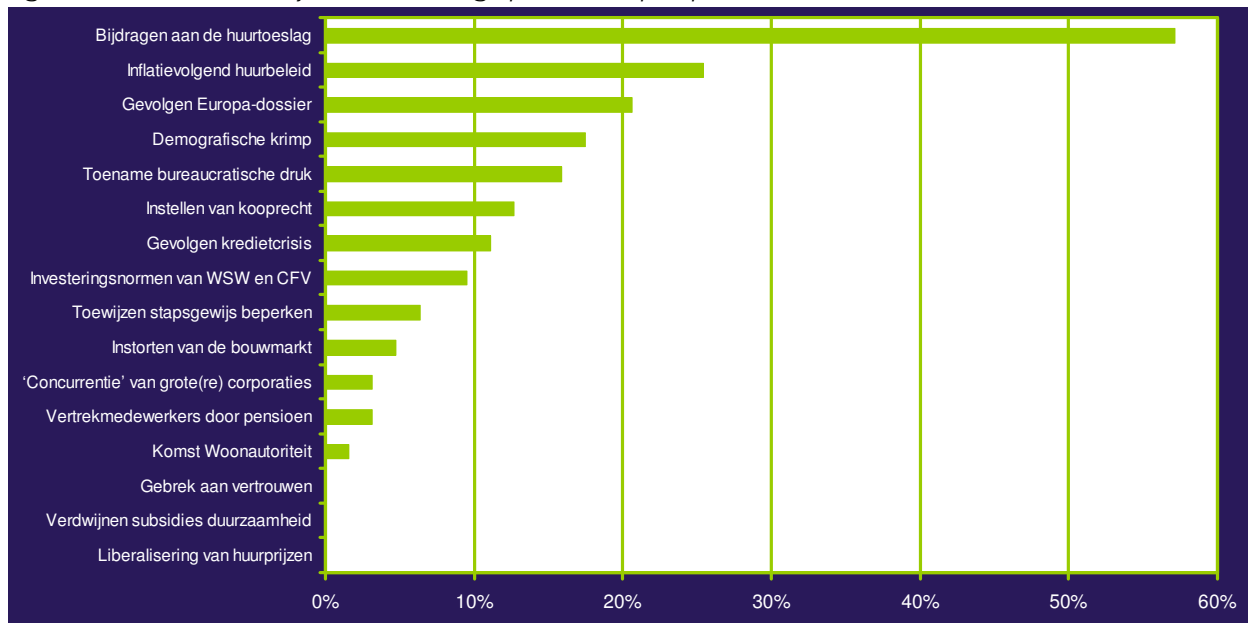
4 Verminderd investeringsvermogen grootste zorg

Vervolgens onderzochten we de thema's en actualiteiten waarvan bestuurders veel invloed verwachten op het toekomstperspectief van hun woningcorporatie. Het zijn vooral de economische en de politieke omstandigheden en de daarmee samenhangende teruglopende investeringsmogelijkheden.

De bijdrage aan de huurtoeslag springt met stip boven de andere thema's uit. 63% is het namelijk hartgrondig eens met de stelling dat deze bijdrage veel invloed heeft op het toekomstperspectief van woningcorporaties en nog eens 20% is het daarmee eens.

Onderstaande figuur geeft aan dat 57% van de respondenten aan deze ingreep ook de grootste consequenties voor de toekomst toekent. De zorg wordt versterkt door de combinatie met het inflatievolgend huurbeleid. Deze cocktail wordt als een stevige bedreiging gezien voor het investeringsvermogen, die nog verscherpt wordt door de effecten van de kredietcrisis.

Figuur 3: Meest invloedrijke ontwikkeling op toekomstperspectief



Uit de interviews blijkt dat met name de kleinste corporaties de grootste problemen hebben op het gebied van hun investeringsvermogen. In deze categorie is de zorg dat men noodgedwongen terugvalt op het "beheerscenario" groot.

4.1 Effecten van andere ontwikkelingen

Naast de ontwikkelingen rondom het verminderd investeringsvermogen van woningcorporaties zijn de volgende zaken van substantieel belang:

- 1- Het Europadossier.
- 2- De demografische krimp.
- 3- De bureaucratische druk als gevolg van veranderende regelgeving.
- 4- Het kooprecht voor huurders.

De interviews laten zien dat de bestuurders de ontwikkelingen niet onderschatten en ze als reeel beschouwen. Er is overigens niet alleen een negatief beeld. De geïnterviewden zien ook kansen en willen die absoluut benutten. Ze klinken strijdvaardig en willen alles gebruiken om actief voor de doelgroep te blijven opkomen. Er worden mogelijkheden gezien om de landelijke politieke ontwikkelingen te gebruiken voor vernieuwende impulsen in de branche.

Uit de interviews blijkt bovendien dat de corporaties op het platteland zich grote zorgen maken over het gebrek aan professionaliteit bij de kleine gemeenten. Gebrek aan visie en slagkracht en gebrekkige planprocedures komen daarbij het meest prominent naar voren.

Over een aantal zaken maken bestuurders zich juist opvallend weinig zorgen. Het gebrek aan vertrouwen in de instituties wordt door niemand gezien als de ontwikkeling met de meeste invloed op de toekomst van woningcorporaties. De woonautoriteit wordt eveneens niet gezien als iets dat veel invloed zal hebben. Ook concurrentie van grotere corporaties en de vergrijzing bij de medewerkers worden nauwelijks als invloedrijke factoren gezien. Het ontbreken van concurrentie geldt overigens niet voor kleinere woningcorporaties in een stedelijke omgeving waar meer corporaties in hetzelfde werkgebied actief zijn. Deze corporaties zien dat de grotere collega's via de gemeente.

Aanvullend werd nog wel genoemd de "afbraak van de verzorgingsstaat". Hier wordt geduid op de bezuinigingen die via andere wegen (gemeenten, AWBZ, WMO) op de doelgroep afkomen.

Het woord dat in de toelichtingen het meest naar voren komt is **MINDER**, met daaropvolgend de *huurtoeslag*. (zie figuur 4). Dat het woord *minder* veel genoemd wordt is geen toeval. Op alle fronten lijkt het minder te worden. Of het nu over investeringsmogelijkheden, aantal woningen, bedrijfslasten of aantal mensen gaat: het is duidelijk dat de groei eruit is en dat dit in de branche moet leiden tot nieuwe verdienmodellen.

In de toelichting geeft men aan dat de beperkte investeringsruimte vooral ten koste zal gaan van de nieuwbouw. Voor de woningmarkt is dit slecht nieuws, omdat na de koopsector ook de verder huursector op slot gaat.

Figuur 4: Antwoordwolk “toekomstperspectief”



Wat opvalt in de toelichtingen is dat veel bestuurders zich enorm ergeren aan de toegenomen bureaucratische druk als gevolg van nieuwe regelgeving. Naarmate de woningcorporatie een kleinere omvang heeft, wordt het voor de professionaliteit van de organisatie lastiger. Men hoopt dat het kabinet de plannen voor vereenvoudiging en maatwerk serieus neemt, maar men verwacht alleen maar meer rompslomp.

Wat het kooprecht betreft valt op dat men enerzijds niet verwacht dat deze nieuwe wetgeving er door komt. Mocht het recht wel worden ingesteld, dan heeft het stevige gevolgen voor de voorraad huurwoningen. Niet alleen zal het aantal woningen verminderen, ook het aanbod zal versralen, omdat het in de verwachting ligt dat alleen de goede woningen verkocht gaan worden.

4.2 Pal voor de middengroepen

De bestuurders weigeren om de middengroep in de steek te laten. Deze groep krijgt het met de Europamaatregel, in combinatie met de strakkere eisen van de banken voor een hypotheek, steeds moeilijker. Vooral in de Randstad zijn de problemen groot, omdat de huizenprijzen hier substantieel hoger zijn dan in de rest van Nederland. Meer nog dan uit de enquête blijkt, laten de interviews met bestuurders zien dat zij heel gemotiveerd zijn om de middengroepen te blijven bedienen en hiervoor creatieve oplossingen wil ontwikkelen.

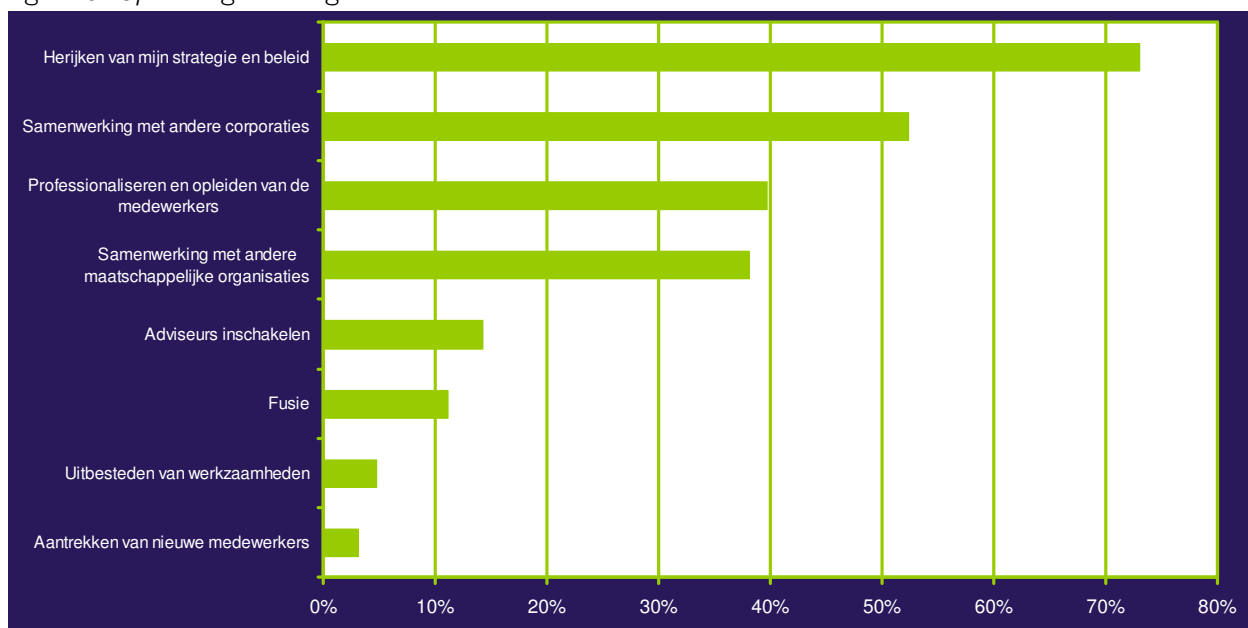
5 Samenwerking

Hiervoor zijn we ingegaan op de onzekerheden voor woningcorporaties en de ontwikkelingen waarvan veel effecten verwacht worden. Daarnaast is het zeker zo interessant om te achterhalen welke middelen woningcorporaties aanpakken om deze vraagstukken op te lossen.

Voor bijna driekwart van de corporaties (73%) leiden deze ontwikkelingen tot een strategische heroriëntatie. Veel bestuurders zijn ervan overtuigd dat er de komende jaren scherpe keuzes gemaakt moeten worden en dat daarvoor een nieuw of herzien ondernemingsplan moet worden opgesteld.

De meerderheid van de woningcorporaties ziet samenwerking als een belangrijk middel om de vraagstukken op te lossen. Meer dan de helft zoekt het in samenwerking met andere corporaties. Een opvallend groot deel (38%) noemt ook samenwerking met andere maatschappelijke organisaties. Uit de toelichting blijkt dat een aantal corporaties deze twee varianten ook willen combineren. Circa 11% verwacht te gaan fuseren.

Figuur 5: Oplossingsrichtingen



Als samenwerkingsvarianten met corporaties wordt genoemd:

- Regionale overleggen met dito afspraken.
- Strategische allianties met grotere corporaties ten behoeve van investeringsopgave en/of het uitbesteden van de beheertaken.
- Het uitwisselen van medewerkers of het gezamenlijk in dienst nemen van medewerkers.
- Het compleet uitbesteden van de dienstverlening aan grotere corporaties
- Het opbouwen van een gezamenlijk BackOffice.

Bij de samenwerking in de keten wonen/zorg/welzijn gaat het voornamelijk over projectmatig samenwerken. Er zijn nog weinig strategische samenwerkingsverbanden. Uit de interviews blijkt dat dit ook lastig is omdat de mogelijke partners vaak op een ander schaalniveau zijn georganiseerd en niet hetzelfde werkgebied hebben.

Vormen van samenwerking waarmee gewerkt wordt zijn met name

- Uitbesteden aan welzijnsorganisaties (bijvoorbeeld overlast, schuldhulpverlening, leefbaarheid)
- Wijkgericht werken op elkaar afstemmen
- Teams van professionals opzetten die meervoudige problematiek van bewoners signaleren en oppakken
- Vastgoed van zorginstellingen overnemen en/of beheren
- Gezamenlijk bouwprojecten uitvoeren

Uit de interviews blijkt dat een aantal kleinere corporaties ook actief op zoek is naar niches in hun eigen markt. Er zijn voorbeelden benoemd van samenwerken met zorgorganisaties, beheer en ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed en gerichte aandacht voor het 'eigen' gebied in de stad.

Samenwerking in de bouwketen komt in de cijfers wat minder terug, maar in de interviews blijkt dat het wel een thema is dat corporatiedirecteuren bezig houdt. Men constateert dat door de crisis in de bouw aannemers en leveranciers veel creatiever worden en meer open staan om op een andere manier samen te werken. Het gaat dan over:

- Scherper inkopen door gebruik te maken van de concurrentie bij de aannemers
- Het gezamenlijk optimaliseren van de keten, zodat er meer efficiënt gewerkt wordt
- Werken met prestatiecontracten
- Werkzaamheden turn-key uitbesteden

Degene die er ervaring mee hebben geven aan dat het wel belangrijk is om vooraf duidelijke doelen te formuleren en daar ook met de ketenpartner afspraken over te maken: Wil je sneller, kwalitatief beter of juist goedkoper bouwen?

Een andere opvallende lijn is professionalisering van de huidige medewerkers. 40% ziet dit als een noodzakelijke ontwikkeling. Het inhuren van adviesbureaus is niet de eerste optie; slechts 14% ziet in het inschakelen van adviseurs als middel om dit vraagstuk op te lossen. Nog minder scoort het aantrekken van nieuw personeel.

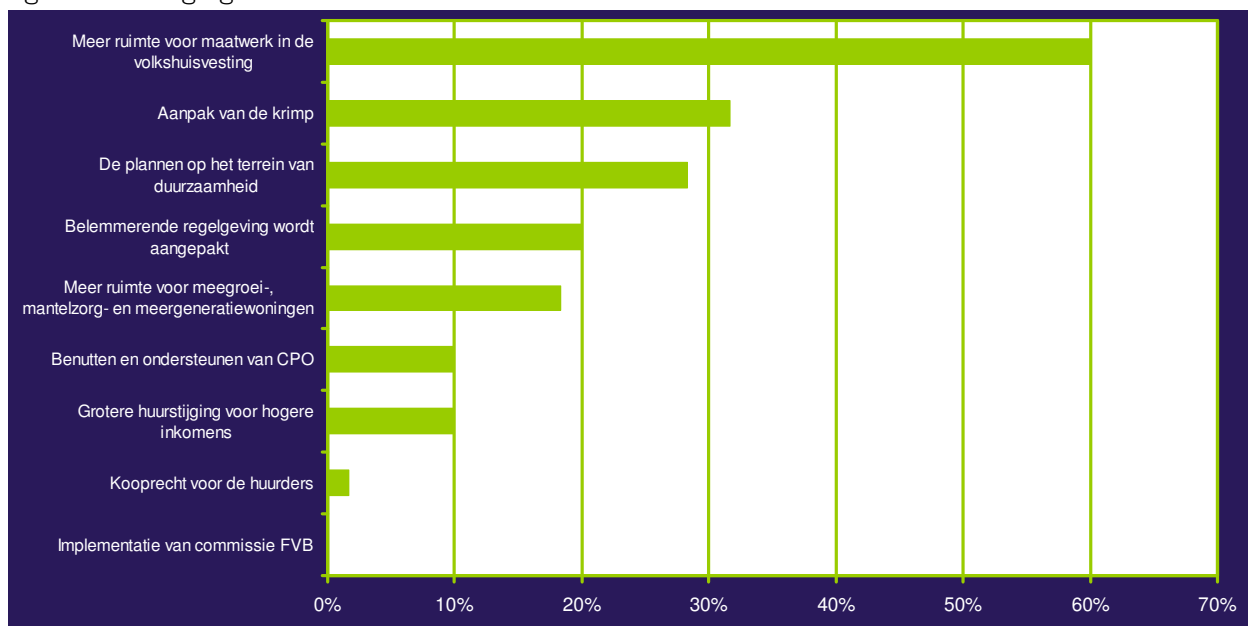
Een enkeling verwacht niets te hoeven veranderen in de verwachting dat Aedes al het kwaad van buiten kan bestrijden. Dit is echter een uitzondering; de meesten gaan proactief aan de slag.

6 Kansen van het kabinetsbeleid: corporaties willen meer ruimte

De bestuurders zien ook kansen in de voornemens van het kabinet Rutte. Prominent bovenaan staat “meer ruimte voor maatwerk in de volkshuisvesting” (60%). Onderkend wordt dat er grote verschillen zijn in de diverse woningmarkten, die ook om andere antwoorden vragen. Men wil mogelijkheden krijgen om op eigen wijze in te spelen op die regionale omstandigheden. Ook meer ruimte in de bedrijfsvoering en vooral mogelijkheden tot samenwerking en het opheffen van belemmerende regels op dit punt worden vaak genoemd. Men heeft de hoop dat er gesneden wordt in de regelgeving, waardoor de slagkracht vergroot wordt. In verband hiermee heeft ruim 20% hoge verwachtingen van de uitspraken in het regeerakkoord dat het kabinet Rutte de administratieve lastendruk wil beperken.

Daarnaast zijn er verwachtingen met betrekking tot de aanpak van de krimp (32%) en het steviger positioneren van duurzaamheid als thema (28%).

Figuur 6: Uitdagingen in kabinetsbeleid

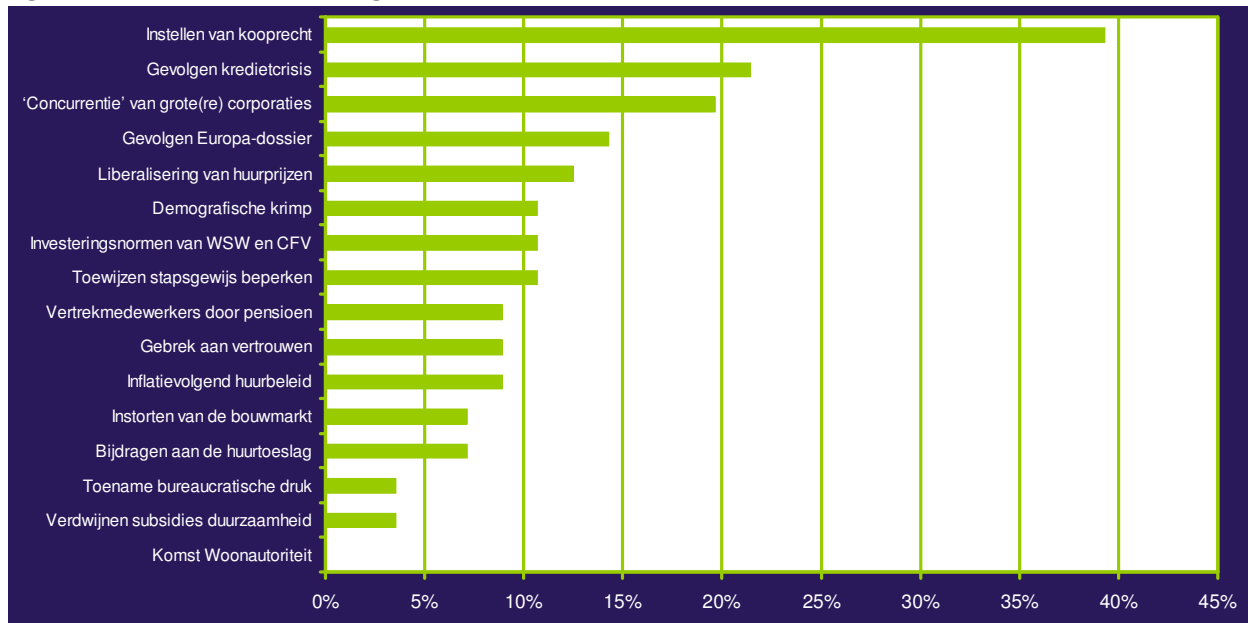


6.1 Hoe zeker zijn de veranderingen?

In hoeverre bepaalde ontwikkelingen zeker zijn, bepaalt in belangrijke mate de te kiezen methode waarmee deze ontwikkeling wordt opgepakt.

We kunnen constateren dat de eerder genoemde grootste bedreigingen (huurtoeslagbijdrage, inflatievolgend huurbeleid toename van de bureaucratische druk) ook als vrijwel “zeker” gezien worden. Dit zie je ook bij de normen die WSW en CFV hanteren.

Figuur 7: Onzekere ontwikkelingen



Opvallend is dat het aangekondigde kooprecht van huurders niet echt serieus genomen wordt: het kooprecht scoort voor 39% van de bestuurders als meest onzeker. De verwachting is dat deze wetgeving juridisch niet haalbaar zal zijn. Bestuurders van woningcorporaties zijn ook onzeker over hoe de concurrentie van de grotere corporaties uitpakt en over de gevolgen van de kredietcrisis.

De kleinere woningcorporaties hebben zelfvertrouwen. De concurrentie van de grote jongens wordt als het minst zeker en als ontwikkeling met de minste impact gezien. Voor corporaties die samen met grotere corporaties in stedelijk gebied opereren, ligt dit genuanceerder. Vooral in de relatie met de gemeente neigt de grotere woningcorporatie ertoe de contacten en afspraken te monopoliseren en het kleine zusje te marginaliseren.

De woonautoriteit wordt als vrijwel zeker gezien, maar de impact ziet men als aanzienlijk minder. De bestuurders gaan ervan uit dat deze er komt en niemand ziet dit als een punt van zorg.

7 Slotconclusie: samenwerken als toekomststrategie

Bestuurders van kleinere corporaties zien in de teruglopende investeringsmogelijkheden de grootste bedreiging voor de komende jaren. Dit zal vooral gevolgen hebben voor de nieuwbouwmarkt en daarmee zal ook de stagnatie in de bouw verder toenemen.

Ook de veranderende regelgeving en de daarmee samenhangende groeiende regeldruk wordt als een steeds grotere factor van betekenis gezien. Men ziet dat er veel te veranderen staat en dat biedt naast bedreigingen ook kansen.

Driekwart van de kleinere corporaties gaat daarom de komende jaren een heroriëntatie op de strategie uitvoeren. Zaken die hierbij aan de orde zullen komen zijn kerntaken, vastgoedstrategie, investeringsmogelijkheden, het businessmodel en de daarmee samenhangende bedrijfsvoering.

De oplossing zoekt men voor een groot deel in samenwerking. Samenwerken met andere corporaties om slagvaardiger te worden, waarbij een aantal verwacht te fuseren. Samenwerken in allianties in de lijn wonen/zorg/welzijn om daarmee effectiever richting de bewoner te kunnen opereren. En samenwerken in de keten met leveranciers en aannemers, omdat men ziet dat de crisis daar de innovatie op dit terrein stimuleert en er bij potentiële partners meer aandacht is voor dit thema. De meeste kiezen één lijn, een aantal proberen diverse lijnen te combineren. Dit zal grote effecten hebben op de bedrijfsvoering van de corporaties, doordat dit gepaard zal gaan met een veel sterkere externe oriëntatie, die zich doorvertaalt in het functioneren van organisatie en medewerkers.

Daarbij zijn de bestuurders van kleine corporaties strijdvaardig. Men voorziet dat er veel gaat veranderen en is actief aan het werk gegaan met als doel om uit de veranderende omstandigheden er het beste uit te slepen voor de mensen waar ze voor werken.

Er is zeker toekomst voor de kleinere corporatie, al lijkt het er wel op dat de kleinste categorie corporaties het door de financiële omstandigheden en steeds complexere regelgeving erg zwaar krijgen en dat voor deze groep een “beheerscenario” wel heel dichtbij komt.

Januari 2011
Jannemiek Verhoeven
Jan van Vucht
Joost Wegstapel

Bijlage 1 Lijst van gesprekspartners

Woningstichting Talma	Hoogezand	B. Munneke
Wonen Zuidwest Friesland	Balk	J. Huisman
AWM Monnickendam	Monnickendam	R. Manuel
Beter Wonen	Hippolytushoef	R. Peeters
Tablis Wonen	Sliedrecht	H. Gravesteijn
Wassenaarsche Bouwstichting	Wassenaar	A. Zopfi
Woningbouwvereniging Brederode	Bloemendaal	L. Salman
De Goede Woning	Rijssen	J. van der Spek
Woningstichting Domus	Roermond	mw. H. van Houts
Goed Wonen Gemert	Gemert	H. Vedder
Maaskant Wonen	Stein/Elsloo	L. Claessens
Woningstichting Ons Doel	Leiden	B. Noorlander
Omnivera	Hardinxveld-Giessendam	B. Gruijters
Volksbelang	Made	E. van den Einden
Woningvereniging Nederweert	Nederweert	mw. C. Keulen
Woongood 2-Duizend	Reuver	C. van Montfoort
De Kombinatie	Zeist	W. de Bruin