

# Socrates vooraan in de vaart der volkeren.

## De toekomst begon gisteren

**Na 100 jaar volkshuisvesting staan we aan de vooravond van een ingrijpende koerswijziging. De door regels en overheid gedomineerde aanpak en opzet maakt plaats voor een door de vraag gestuurd aanbod. De organisatie van de sector past zich daarop aan. Dat is op micro-niveau merkbaar op de producten en de wijze van dienstverlening, maar gaat verder en heeft zijn effect op de schaal, het werkgebied, het eigendom en het management. Op verschillende plaatsen in Nederland wordt gezocht en toegewerkt naar die nieuwe toegelaten instelling. We staan aan de vooravond van de geboorte van bedrijven met een bezit van meer dan 100.000 woningen. De Socrates Groep is hiervan het meest tot de verbeelding sprekende voorbeeld. De daarbinnen samenwerkende corporaties streven naar matching van taken en middelen.**

Aldert Dreimüller.

Fig. 1: Groei omvang corporaties De veranderingen in de volkshuisvesting volgen elkaar in een steeds sneller tempo op. Sprak de directeur van Aedes Willem van Leeuwen voorjaar 1997 nog de verwachting uit dat tegen 2010 van de ruim 800 corporaties er nog zo'n honderd over zouden zijn, eind 1998 stelde hij zijn voorspelling al bij dat voor 2005 20% van de corporaties 80% van de omzet van de bedrijfstak zullen realiseren. Een beetje extrapolatie van de fusiegolf van de afgelopen jaren bevestigt het beeld van de versnelling van de verandering. Het gemiddelde lag in 1993 nog op 2300 maar in 1997 was het aantal al gestegen naar 3500 (figuur 1). Toch is het niet goed om de fusiegolf synoniem te verklaren met de veranderingen. De veranderingen worden weliswaar zichtbaar in het gemiddelde aantal verhuureenheden, maar dat is veeleer het gevolg van de emancipatie die zich binnen de sector heeft voltrokken.

De ingezette lijn van de verzelfstandiging en professionalisering van de afgelopen jaren is niet te stoppen. Er is sprake van een dynamiek in zichzelf. De ene verandering lokt de andere uit. En het gaat snel. Er is meer aan de hand dan een tijdelijk verschijnsel. Zou dat het geval zijn dan is er snel een einde aan de groei en blijft de meter steken bij zes tot acht duizend verhuureenheden. Er wordt uitgegaan van een nieuw vermeend optimum, mede ingegeven door het in de directe omgeving ontbreken van fusie-partners. Om het gemiddelde verder op te voeren moet gefuseerd worden met corporaties uit andere streken van het land en dat is directie, bestuur of raad van toezicht vaak een brug te ver. Waarom zouden ze dat doen? Goed geld ver weg brengen? Nee toch zeker.

Als aan de fusiegolf geen andere reden ten grondslag ligt dan iets groter en sterker worden dan zou nu sprake moeten zijn van een afname van de fusiegolf. Toch zijn er duidelijk tekenen zichtbaar dat corporaties verder gaan. Een aantal denkt inmiddels bedrijfsmatig en ziet daar hun toekomst liggen. Nu is de kans om een substantieel marktaandeel op de bovenregionale markt te verwerven.

Dit gedrag van juist de grotere corporaties is te begrijpen als we fusie zien als een gevolg van een onderliggend fundamenteeler proces. Een soort emancipatieproces dat een vliegwiel in zichzelf kent en zich op verschillende manieren manifesteert. Dat proces begint in de jaren zestig als de corporaties de ontwikkeling van de nieuwbouw van gemeenten overnemen. Vervolgens gaan de corporaties het financieel beheer - in die tijd uitgevoerd door de gemeenten - zelf behartigen. In de jaren zeventig wordt bewonerszaken met kracht ter hand genomen. Corporaties krijgen professionele medewerkers in dienst en het wordt efficiënt om naar grotere eenheden te streven. De fusies in die tijd struikelen echter nog vaak op persoonlijke problemen. De ommekeer komt met de nota van Heerma en de brutering. De financiële risico's en de afnemende productie dwingt tot eenheden van 10.000 woningen en meer. Dan manifesteert zich de volgende bottleneck. Deze eenheden hebben project- en productontwikkeling nodig, maar zijn nu daarvoor te klein. Om de noodzakelijke investering te kunnen terugverdienen is omzet nodig. En met tienduizend huizen is die te laag. Eenheden van 50.000 tot 100.000 lijken



een goede basis. En de praktijk geeft de voorbeelden. In verschillende initiatieven - verspreid over het hele land - wordt toegewerkt naar corporaties met een dergelijk gemiddeld bezit. Onder de naam Futura werken in Brabant vijf corporaties samen op het gebied van stedelijke vernieuwing, marketing, kwaliteitszorg en vermogensbeheer. Colonnade beoogt de bundeling van de financieringsvraag van de deelnemende corporaties om goedkoper op de openbare kapitaalmarkt te kunnen lenen. De Wooncirkel is een initiatief van tien corporaties om innoverende woondiensten te ontwikkelen. Transparant in Noord Oost Nederland bundelt de krachten van acht corporaties om het matchen van taken en middelen inhoud te geven. De Socrates Groep tenslotte betreft elf corporaties met een gezamenlijk bezit van 150.000 verhuureenheden. Deze groep speelt in op de vereveningsgedachte, maar werkt ook aan onderlinge samenwerking om van de nieuwe schaal te kunnen profiteren.

### **De Socrates Groep**

Tegen de achtergrond van de huidige maatschappelijke en politieke situatie zijn de leden van de Socrates Groep ervan overtuigd dat de volkshuisvestingsopgaven het meest effectief worden aangepakt als corporaties bereid en in staat blijken ook over de grenzen van de eigen onderneming heen te kijken. Deze zienswijze van de Socrates Groep baseert zich onder meer op de waarneming dat in Nederland de financiële kracht, de management capaciteit en het innovatief vermogen van corporaties en de aard en omvang van de volkshuisvestingsopgave, niet regelmatig over het land zijn gespreid. Het in stand houden van deze situatie kan er toe leiden dat volkshuisvestingsproblemen niet tot een oplossing geraken, ondanks het feit dat de middelen hiertoe in de sector wel voorhanden zijn.

De Socrates Groep ziet het in de eerste plaats als de uitdaging voor de sector zelf om op eigen kracht en met gebruikmaking van de in de sector aanwezige potenties, een substantiële bijdrage te leveren aan de oplossing van de problemen. De leden zijn een aantal over het land verspreide zelfstandige corporaties. Kleine en grote corporaties. Corporaties met een landelijk en met een stedelijk werkgebied. Vermogend en minder vermogend. Kortom de Socrates Groep is een aardige doorsnede van de corporatiesector. De leden gaan er overigens wel vanuit dat er binnen het volkshuisvestingsbestel plaats is voor meerdere vergelijkbare en elkaar aanvullende initiatieven.

De veranderingen van de afgelopen decennia hebben als gevolg dat corporaties gevoelig zijn geworden voor de nuken van de markt. Neemt de vraag naar huurwoningen af dan kan dat grote gevolgen hebben voor de corporaties die daar niet alert op reageren. Corporaties moeten hun daden dan ook afzetten tegen de gevolgen die deze hebben voor de toekomst van het bedrijf. Dat corporaties met een goede financiële positie het dan makkelijker hebben dan hun minder bedeelde collega's spreekt voor zich. En die verschillen zijn er. Alle corporaties hebben in het verleden inhoud gegeven aan het rijks- en gemeentelijk volkshuisvestingsbeleid. Geïnvesteed werd in sociale huurwoningen ongeacht de ligging, de rente of de situatie op de arbeidsmarkt. Bieden van goede huisvesting ook voor mensen met een laag inkomen stond voorop. Na de verzelfstandiging levert dat evenwel corporaties op die krap bij kas zitten. Vervelend is dat die corporaties vaak gevestigd zijn in gebieden met grote volkshuisvestelijke vraagstukken. Bijvoorbeeld op het gebied van de herstructurering en de leefbaarheid, of in steden met een VINEX-opgave. Sommige corporaties daarentegen met voldoende financiële middelen kunnen in hun werkgebied geen uitdaging vinden voor hun daadkracht. Het feit dat middelen en problemen niet verenigd zijn binnen dezelfde corporatie is een doorn in ieders oog. De politiek heeft de wens uitgesproken dat de corporaties daar samen afspraken over zouden moeten maken. De samenwerking binnen de Socrates Groep en de formele erkenning als toegelaten instelling door de Staatssecretaris op één december 1998, zijn daarvan de eerste tastbare resultaten.

### **Afspraken**

De essentie van spelregels binnen de Socrates Groep is gebaseerd op de maatschappelijke doelstelling, gericht op bedrijfsmatig efficiënt volkshuisvestingsproblemen oplossen door en voor corporaties in de lokale setting en



dat op zo eenvoudig mogelijke wijze.

De kern van de afspraken binnen de Socrates Groep is dat de plaatselijke corporatie de herstructurering of de nieuwbouw regelt en vervolgens de woningen beheert. Het eigendom van de woningen berust bij de Socrates Groep die de huur voor deze woningen substantieel heeft verlaagd door het inzetten van de gelden van de meer vermogende leden. Het initiatief van de Socrates Groep heeft daardoor iets van Robin Hood. De corporaties met een financieel overschot brengen hun geld naar de huurders van de financieel zwakkere corporaties. En dat alles in het belang van gezinnen met lagere inkomens.

De Socrates Groep financiert de complexen door met de financiële middelen die de leden inbrengen de onrendabele top van de complexen af te dekken en voor het rendabele deel leningen aan te trekken. Voor die leningen wordt gestreefd naar borging door het WSW. Dat is één van de redenen waarom de Socrates Groep een toegelaten instelling is geworden. Door het aftoppen van de onrendabele top kan bij een sluitende exploitatie worden gewerkt met een lagere aanvangshuur (zie figuur 2). Extra zekerheid verkrijgt de Groep door het heffen van een entreegeld bij de aanvang van het lidmaatschap van één miljoen gulden. Dat miljoen en de vrijwillige bijdragen voor projecten zijn de leden niet "kwijt". Beide worden beschikbaar gesteld in de vorm van een achtergestelde lening met een voorwaardelijk rendement. Jaarlijks bepalen de leden of een deel van die middelen naar rato terug kunnen vloeien naar de leden. Per saldo heeft deelname aan de Groep daardoor alleen maar voordelen.

Het bedrag van één miljoen gulden lijkt op het eerste gezicht hoog. Voor corporaties die nu eenmaal de exploitatie van kapitaalgoederen als kenmerk hebben is dit bedrag echter te relativiseren. Het entreegeld dient voor alle corporaties gelijk te zijn om ook een gelijke bestuurlijke inbreng te garanderen. De som van de entreegelden verzekert de Socrates Groep van een financiële basis die het mogelijk maakt haar taak naar behoren te vervullen en voorkomt kapitaalgebonden afhankelijkheid van anderen dan de leden. In dit opzicht kenmerkt de Socrates Groep zich door een enigszins coöperatieve inslag. Leden bundelen hun krachten in de overtuiging dat het betere perspectieven schept op de taakvervulling van ieder lid afzonderlijk.

### **De lokale en regionale setting**

De leden bepalen zelf, op uniforme wijze en met behulp van het rekenmodel Norma, periodiek en tenminste jaarlijks het bedrag dat ingezet kan worden voor collegiaal investeren in Socratesverband. Uitgangspunt daarbij is de plaatselijke of regionale wijze waarop het lid inhoud wil geven aan haar volkshuisvestingsdoelstelling. Het is mogelijk dat het lid - die financiële middelen inbrengt - haar (dwingende) voorkeur kan uitspreken voor de regio waar haar middelen ingezet dienen te worden.

Het ingebrachte complex blijft via de beheerovereenkomst altijd onder de invloed van het inbrengende lid. De Socratesleden zijn van mening dat de beste kansen op een optimaal resultaat ontstaan als er op dit of een hoger schaalniveau investerings-participatie tot stand komt. Het houdt de mogelijkheid open tot een regionale clustering van middelen en opgaven. Het biedt daarnaast de flexibiliteit die in omstandigheden is gewenst om te komen tot een optimale allocatie van beschikbare middelen. De scheiding van eigendom en beheer is hierbij van wezenlijk belang. In de beheerovereenkomst en in de statuten is geregeld hoe de Socrates Groep omgaat met de regels en voorschriften van het BBSH. Van belang is de relatie met de gemeente, de huurders en het rijk. Door middel van deze beheerovereenkomst worden ook de normbedragen vastgelegd die beschikbaar zijn voor de kosten die met het beheer zijn gemoeid.

In het overleg met de gemeente maken de plaatselijke corporaties conform de regels uit het BBSH prestatie-afspraken. Daarbinnen worden ook de afspraken gemaakt voor de complexen waarvan de Socrates Groep de eigenaar is. In het jaarverslag van de plaatselijke corporatie en in het jaarverslag van de Socrates Groep leggen beide verantwoording af van het gevoerde beleid. De jaarverslagen worden verstuurd naar de gemeente en naar



het rijk. De plaatselijke corporatie verzorgt alle contacten met de huurder en regelt het huurdersoverleg, conform de regels van het BBSH

De hiervoor geschetste manier van werken kiest als vertrekpunt het zelfstandige karakter van de corporaties en respecteert de daaruit voortvloeiende lokale en eventueel regionale taakstelling. Deelname aan de Socrates Groep biedt een concreet instrument om taakstellingen en vermogens op landelijke schaal met elkaar in verband te brengen op een zodanige wijze dat uitzicht ontstaat op een in alle opzichten interessante volkshuisvestingsprestatie. Zoals gezegd is de Socrates Groep niet het enige initiatief waaraan op dit moment binnen de sector wordt gewerkt. De Groep is wel het verst en gunt met hun vorm van samenwerking een eerste blik op de nieuwe organisatie en werkwijze in de volgende eeuw.

Dit artikel is gepubliceerd in *Service Magazine* nr 2 April 1999

