

Oliecrisis in de volkshuisvesting

Ten tijde van de oliecrisis was Den Uyl's wijsheid dat een tanker niet zomaar 90o van koers verandert. De marges voor verandering zijn volgens Den Uyl smal en alleen te bereiken door het zetten van kleine stapjes. Duivesteijn weet dat, maar weet ook dat een crisis verandering teweeg brengt. Met het aankondigen van een Revolving Fund heeft Paars II de kat de bel aangebonden. Aedes werkt aan een reactie. De vraag is echter hoe de individuele corporatie gaat reageren. Zij bepaalt immers wat er werkelijk gaat gebeuren.

Aldert Dreimüller

De corporaties zijn te vergelijken met de tanker van Den Uyl. Individuele corporaties volgen een op belangen gebaseerde en dus logisch te verklaren koers. De tanker enigszins van richting laten veranderen kan alleen als die belangen worden begrepen. Het realiseren van de maatschappelijke doelstelling is een belang dat bij alle betrokkenen van een corporatie tot diep in de botten is doorgedrongen. Daar is absoluut niets mis mee. Maar het eigen belang speelt - net zo hard als elders in het bedrijfsleven - zijn niet te onderschatten rol. Het bedrijfs- en het individuele belang zijn de twee voornaamste drijfveren waar de kapitein van een corporatie rekening mee heeft te houden.

Laten we in dit licht eens kijken naar de ontwikkeling van de organisatie en die van de kosten van de organisatie. Al decennia lang is er sprake van een emancipatie en professionalisering in de sector. Deze is na de Tweede Wereldoorlog ingezet. Door de groei van het woningbezit werd begin jaren zestig de technisch dienst versterkt en uitgebouwd. Vervolgens werd het geld belangrijk en eind jaren zeventig was bewonerszaken aan de beurt. Die emancipatie komt ook tot uitdrukking in de kwaliteit van het bestuur. Hier zien we de kwaliteitsverbetering van een meewerkend bestuur naar een bestuur op afstand. Na de recente grootschalige omvorming van verenigingen naar stichtingen, zijn besturen raden van toezicht of commissarissen geworden en is in menige corporatie de directie bestuur geworden. Ook in de organisatie structuur verandert het nodige. Traditioneel kende de corporatie een driedeling met gescheiden afdelingen voor de techniek, het geld en de bewoners. Ongeveer gelijk met Heerma's nota van Bouwen naar Wonen wordt het dienstenmodel op grote schaal ingevoerd. Vandaag de dag is er dan sprake van een andere splitsing van belangen. Nu wordt parallel aan de ontwikkeling bij beleggers door corporaties een scheiding aangebracht tussen de ontwikkelingsfunctie, de beheerfunctie en de beleggingsfunctie.

De vraag is of in de discussie over de verzelfstandiging, de hybride organisatie en de marktwerking, corporaties de laatste stap naar echt zelfstandige bedrijven gaan maken. Nu is het mogelijk dat een corporatie tafelzilver verkoopt om de organisatie soepel te laten draaien. De tucht van de markt ontbreekt om effectief en efficiënt te werken, de motivatie moet van binnen uit komen. Uit ervaring weet ik dat bij corporaties hard wordt gewerkt, maar niets menselijks is hen vreemd. Bovendien kunnen corporaties niet bewijzen dat ze hard werken. De enige benchmarkgegevens zijn die verzameld worden door Aedes en de BBSH-gegevens, wijzen bovendien in een andere richting. Zeker die gegevens zijn niet nauwkeurig en houden geen rekening met individuele situaties, maar zijn wel zodanig dat ze aan het denken zetten. De bedrijfstakinformatie van Aedes geven voor 1997 een gemiddelde beheerkosten per woning per jaar van iets meer dan 1000 gulden in 1997 . De BBSH-gegevens over 1997 laten een ander beeld zien. Daar ligt het gemiddelde bijna op 1400 gulden en is er sprake van een spreiding die ligt tussen de 1000 en 1800 per woning.

Corporaties nemen de ontwikkeling in andere sectoren graag als voorbeeld. Daar lag de laatste jaren de nadruk op de verbetering van efficiëntie. Inmiddels is duidelijk dat de excellente ondernemingen uit de jaren tachtig die enkel aan efficiëntie aandacht besteden het niet redden. De managementgoeroes komen terug op hun aanbevolen koers van downsizing en outsourcen. Als efficiency verbetering de enige aanleiding daarvoor is dan



kan de organisatie wel eens het kind met het badwater hebben weggegooid. Belangrijke kennis verdwijnt zo immers uit de organisatie.

Dat wil niet zeggen dat meer aandacht voor efficiency niet van groot belang is voor de geloofwaardigheid van de sector. Als de gemiddelde beheerkosten ergens liggen tussen de 1000 en 1400 gulden, dan is dat wel vier keer zoveel als de gemiddelde makelaar die voor een belegger beheert. En zeker, de corporatie doet meer, maar de onderbouwing van die kosten is niet voorhanden. Normen ontbreken en dat maakt de verantwoording lastig.

Tenslotte dan de politiek. Al jaren is er sprake van een afnemende aandacht. Dat komt tot uitdrukking in de daling van middelen die voor de volkshuisvesting ter beschikking worden gesteld. Door Heerma's brutering zien corporaties zelfs af van reeds toegezegde subsidies (wel voor een bedrag van NLG 37 miljard!) en nu is er dan sprake van afkomen en revolving funds. Vreemd genoeg richt zich daarbij de aandacht enkel op de rijkere corporaties, die moeten dat fonds gaan voeden. Niemand spreekt over de corporaties die het laten liggen, alsof corporaties enkel en alleen door onheil van buitenaf in problemen komen. Als de overheid dan ferm wil optreden zou ze daar meer aandacht aan mogen besteden. Dat is moeilijker dat is zeker, maar het zal de goed functionerende corporaties niet het gevoel geven dat zij gestraft gaan worden terwijl ze wel de maatschappelijk gewenste prestatie leveren.

Corporaties hebben hun hart op de goede plek. De cultuur is die van maatschappelijk verantwoorde acties. Dat geeft vertrouwen, maar in de wetenschap dat tankers niet 90 graden kunnen draaien dienen de kapiteins op de juiste wijze te worden gestimuleerd. Dreigen met het kapen van het schip en het drastisch omgooien van het roer is niet de juiste wijze.

Dit artikel is gepubliceerd in *Renovatie & Onderhoud* november 1999

