

Iedereen hoort de klok luiden, maar waar hangt de klepel?

In gesprek met Jan van der Moolen, directeur Centraal Fonds Volkshuisvesting

Er wordt veel geschreven over de vermeende ondoelmatigheid bij corporaties. Het is begonnen met Remkes. Hij gesuggereerde het in zijn nota Mensen, wensen, wonen. Argumenten vond hij niet nodig. Inmiddels is er een dik rapport van het Centraal Planbureau en ook het CPB moet toegeven dat er geen gegevens zijn die de stelling van Remkes onderbouwen. Maar de beer is los en er wordt druk gespeculeerd hoe het vuur nader aan de schenen van corporaties kan worden gelegd. Maar dreigen met maatregelen is niet de oplossing als geen van de critici aangeeft hoe het anders kan. Straffen helpt niet als er geen perspectief wordt geboden, hoe de corporatie haar organisatie moet veranderen om doelmatiger te worden. Zie daar de reden voor een gesprek met Jan van der Moolen. Als directeur van het Centraal Fonds Volkshuisvesting ziet hij al jaren de cijfers en de feiten voorbij komen. Hij weet uit eigen ervaring hoe een corporatie werkt, kent zijn geschiedenis en heeft bovendien een duidelijke mening, die hij niet onder stoelen of banken steekt.

Aldert Dreimüller

Naar aanleiding van de stelling van Remkes heeft het CPB de situatie nader in beeld gebracht. De conclusie van het in mei gepubliceerde rapport is dat het behoorlijk lastig is om uitspraken te doen over de doelmatigheid van corporaties. Daarvoor blijken de gegevens te divers. De belangrijkste conclusie van het rapport is dan ook dat meer transparantie geen luxe zou zijn. In mei is ook een ESB dossier uitgekomen. Van verschillende kanten is de problematiek van de vermeende ondoelmatigheid uitgelicht. Door Aedes wordt betoogd dat de branchecode en de aedex (benchmarkgegevens) een garantie zijn voor goed gedrag en voor "meten is weten is bijsturen". Anderen zien meer in zweepslagen en lijfstraffen om de corporaties tot meer doelmatigheid te brengen. Tenslotte zijn er die de corporaties willen toestaan de sector te verlaten. Wel na afrekening zodat er miljarden resteren die de overheid dan elders kan inzetten. Zeg maar de lijn Duivesteijn. De laatste groep vergeet voor het gemak dat geld alleen niets doet, maar dat voor de besteding daarvan organisaties nodig blijven. En die zijn dan net met het badwater weggegooid. Frank Bijdendijk en Jan Hoff (van Het Oosten) hebben dat in hun essay "De laatste trein" haarfijn aangetoond.

Prikkels

Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) verzorgt nu al een aantal jaren het financiële toezicht op corporaties. Daarnaast heeft hij een soort early warning systeem in ontwikkeling voor het opsporen van ontsporende corporaties en onderzoekt het functioneren van corporaties. Jan van der Moolen kan als directeur van het CFV bogen op een gedegen inzicht in feiten, die hij bovendien kernachtig en met een hoge snelheid kan verwoorden. De beheerkosten van corporaties zijn aanzienlijk hoger dan die van commerciële bedrijven. Daarom en vanwege de maatschappelijke functie mogen corporaties worden aangesproken op hun doelmatigheid. Het ontbreken van prikkels kan lui maken. Niet per definitie, maar de corporaties hebben de schijn tegen. Daarom zijn prikkels nodig. Er moet meer marktwerking komen. Dat betekent dat de klant bepaalt wat de corporatie levert en niet de techniek beslist wat geboden wordt. De behoefte moet bepalend zijn. Dat kan inhoud krijgen door de huurder als opdrachtgever - net als een koper - te betrekken bij het ontwerp en de (ver-)bouw van de woning. Ook moet de corporatie af van het denkbeeld dat de corporatie stenen verhuurd. Nee de corporatie biedt diensten en ontvangt daarvoor een vergoeding.

Volgens Jan van der Moolen hebben corporaties - ook na de verzelfstandiging - een maatschappelijke functie. Het blijven taakorganisaties, waarbij de overheid de uitvoering van het volkshuisvestingsbeleid (deels) overdraagt



aan de corporaties. Daarop moet de overheid toezien en ter verhoging van de doelmatigheid noemt hij een viertal prikkels. De eerste is dat de consument meer invloed en zeggenschap moet krijgen op het vernieuwen van de voorraad. Daarbij ligt de nadruk op de inbouw en niet op de ruwbouw of stedenbouwkundige setting. Dat is prikkel één. Prikkel twee is benchmarking en certificering (KWH of INK). Maar dan wel een benchmarking die onafhankelijk en openbaar is en zo leidt tot prikkels. Schaamte voor slechte resultaten is immers de beste aansporing tot verbetering. Visitatie en de bedrijfstakcode kunnen tot verbetering leiden, maar zijn door het globale karakter daarvoor te vrijblijvend. Als derde en vierde prikkel noemt van der Moolen het interne en het externe toezicht. Beide werken echter niet adequaat door het ontbreken van doelstellingen en criteria. Er is sprake van een grote mate van vrijheid in de verslaggeving. De uitkomsten zijn dan ook niet toetsbaar en leiden zelden tot consequenties. Ook in het interne toezicht ontbreken piketpaaltjes en in de verslaggeving is nooit sprake van zelfreflectie en daarop gebaseerde verbeteringsmaatregelen. Uit het recente onderzoek van het CFV naar treasury blijkt onomstotelijk dat doelstellingen, normen en criteria ontbreken, waardoor het resultaat nergens aan kan worden gerelateerd. Dat in de afgelopen beursjaren met beleggen winst is gemaakt zegt niets over de prestatie, want had het niet beter gekund en was het beleggen eigenlijk wel de beste optie?

Tussen de oren

Tot zover de prikkel. Nu de vraag hoe de corporatie het anders moet doen. Het begint allemaal stelt Jan van der Moolen met een goede strategie. Wat doet de markt, wie is de klant en wat vraagt deze, willen we dat leveren en tegen welke prijs. Dan is de vraag hoe kunnen we dat realiseren, waar moeten we ons verbeteren en welke doelstellingen horen daarbij. En vervolgens is het een kwestie van geïnspireerd aan de slag gaan. Woonstede (Ede) en Woonbron (Rotterdam) vindt hij voorbeelden van corporaties die op de goede manier de relatie leggen tussen producent en consument. Dat vergt een logistiek proces dat start bij de klant. Let wel, dat is iets anders dan u roept en wij draaien, want dan krijg je hobbyisme vanuit een goed hart maar met een slecht resultaat. Het begint dus met een klantgerichte instelling. Die moet ook tussen de oren van alle medewerkers komen. Zij moeten overtuigd zijn van het nut van de 24 uren service, vrijdags en zaterdags open of het afschaffen van de computertelefoon. Het gaat om een goede bereikbaarheid en medewerkers die klanten behandelen zoals zij zelf behandeld willen worden. De manier om dat te bereiken is iets plannen, het doen, het resultaat meten en daar ook consequenties uit trekken. Positieve en negatieve wel te verstaan.

Naast de klant en het meten is de cultuur binnen de organisatie van belang. Corporaties zijn groot gegroeid met strikte overheidsregelgeving op de achtergrond. Het zijn organisaties die gepakt en gemazeld zijn met bureaucratische regels. En dat verloor je niet zomaar. Nog te vaak is de klant die om vijf uur iets vraagt de volgende dag de eerste die wordt geholpen. Slecht presteren moet gevolgen hebben. Net zoals dat gevolgen heeft voor een bedrijf dat bloemetjes of worteltjes verkoopt. Geen klanten betekent geen handel en dus geen werk. Daar moet de CAO desnoods maar voor worden veranderd. Uiteindelijk is dat ook in het belang van de medewerker. Te lang in een beschermende omgeving maakt lui, verlaagt de kansen op de arbeidsmarkt en verhoogt de afhankelijkheid van de werkgever. Dat is voor niemand goed. Niet voor de medewerker en niet voor de corporatie. Ook nu weer is het stellen van doelen de basis voor een doelmatiger organisatie. Juist daarom is het zo vreemd dat uit onderzoek blijkt dat er maar een enkele corporatie ervaring opdoet met het ontwerp en de toepassing van de balanced scorecard.

Kortom veranderen is lastig. Het initiatief daartoe moet komen uit de directie. Jan van der Moolen herinnert zich nu een oud Spaans spreekwoord dat zegt dat de vis begint te rotten bij de kop. Uit recent onderzoek van het CFV blijkt dat de huidige directeur van een corporatie gemiddeld al 13 jaar op die post zit en ook daarvoor al werkzaam was in de sector. Kortom hij/zij is gepakt en gemazeld in het bureaucratische denken. Toch moet daar de verandering beginnen. Daarvoor is het niet nodig de directie te vervangen, maar wel deze gericht te vernieuwen. Dat kan door een goed evenwicht te zoeken tussen het statische beheer van de woningen en de dynamische dienstverlening. Voor de dynamische dienstverlening moet van buiten de sector nieuwe kwaliteit



worden aangetrokken. Dat zijn dan jonge gasten met andere normen en waarden en andere inzichten die verfrissend werken.

Alles samenvattend is het medicijn van Jan van der Moolen voor de sector niet moeilijk. Het begint met de klant meer zeggenschap te geven. Dan certificering (KWH, INK) en onafhankelijke en openbare benchmarking. Vervolgens een intern toezicht dat aan piketpaaltjes consequenties verbindt en het veranderen van de cultuur. Tenslotte een gericht extern toezicht dat ook passende sancties kent. Uiteraard geldt dat op basis daarvan het nieuwe huis van de organisatie verder opgebouwd moet worden, maar het fundament zal niet snel rotten.

Dit artikel is gepubliceerd in R&O september 2002