

Volkshuisvesting Monitor 1998-1999



Colofon

Prepress en vormgeving:

A/Z grafische serviceburo b.v. te Den Haag

Op de omslag en in de monitor zijn foto's geplaatst van de buurt Knutteldorp in Deventer, een stedenbouwkundig juweel en woonplaats voor 1000 Deventenaren. Hoofdstuk 4 gaat in op de bijzondere renovatie van deze in 1921 gebouwde woningen.

De foto's zijn gemaakt door Tom de Rooy Fotografie in Moordrecht.

De illustraties zijn van de hand van Lex Olthof, kenmerkend voor zijn stijl (minimalisme) is de kunst van het weglaten. Hij brengt die in praktijk in voor industrieel vervaardigde gebruiksgoederen en in compositie's. Hij is verbonden aan reclame- en adviesbureau Olthof Sens te nieuw Heelen. De serie illustraties in deze publicatie is geïnspireerd op het circus. Acrobaten zijn op een cartoonachtige wijze met de thema's in verband gebracht.

Eerste druk, juli 1999

©1999, KPMG

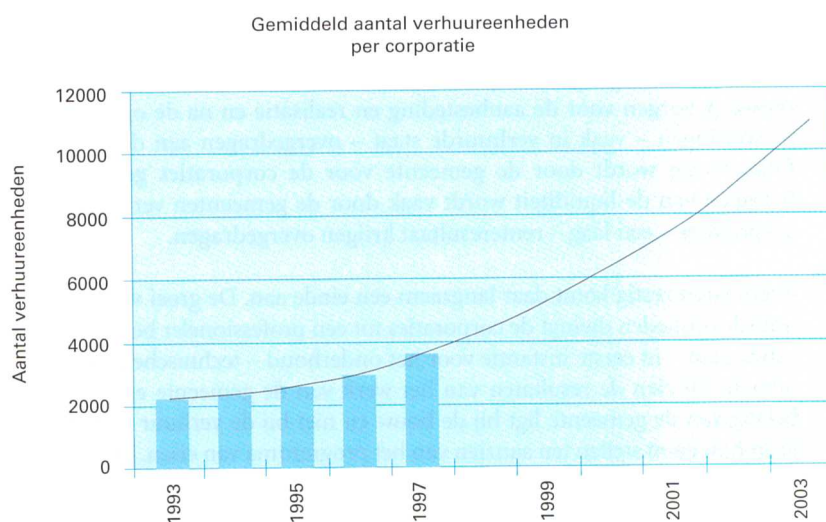
Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie onjuist of verouderd is. Auteurs, redacteurs en uitgever zijn dan ook niet aansprakelijk voor de gevolgen van de activiteiten die worden ondernomen op basis van deze uitgave. Ook het algemene karakter van de verstrekte informatie brengt mede dat deze uitgave niet als leidraad kan dienen bij het oplossen van concrete problemen. Het inwinnen van advies bij een deskundige blijft daarom altijd noodzakelijk.

1.5 Samenwerkingsverbanden

1.5.1 Schaalvergroting in de volkshuisvesting

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 microniveau merkbaar op de producten en de wijze van dienstverlening, maar het 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 een betere matching van taken en middelen.

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, hoe arbitrair dan ook, bevestigt het beeld van de transformatie. Het gemiddelde aantal woningen 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



Figuur 1: Groei omvang corporaties

De ingezette schaalvergroting 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 zou er snel een einde aan de groei komen. De meter zou dan blijven steken bij een gemiddelde van zes- tot achtduizend verhuureenheden. Er is dan sprake is van een nieuw vermeend optimum, mede ingegeven door het in de directe omgeving ontbreken van fusiepartners. 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 er juist nu sprake moeten zijn van een afname van de fusiegolf. Toch zijn er duidelijk tekenen zichtbaar dat corporaties verder gaan. Deze corporaties denken bedrijfsmatig en zien daar hun toekomst liggen. Bovendien vinden zij dat de kans om een substantieel marktaandeel op de bovenregionale markt te verwerven nu moet worden gegrepen. Dit gedrag van juist de grotere corporaties is te begrijpen als we het begrip 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.

1950 – 1970

De emancipatie begint in de jaren vijftig. Het is dan gebruikelijk dat de gemeenten in het kader van het opheffen van de woningnood de bouw van woningen geheel zelfstandig regelen. Zij ontwikkelen het stedenbouwkundig en bouwkundig ontwerp, zorgen voor de aanbesteding en realisatie en na de oplevering worden de woningen – vaak in verhuurde staat – overgedragen aan de corporaties. De financiering wordt door de gemeente voor de corporaties geregeld. Zelfs het beleggen van de liquiditeit wordt vaak door de gemeenten verzorgd, waarbij de corporaties – een laag – renteresultaat krijgen overgedragen.

Begin jaren zestig komt daar langzaam een einde aan. De groei van het aantal verhuurde eenheden dwingt de corporaties tot een professioneler beheer en de corporaties gaan – in eerste instantie voor het onderhoud – technische mensen in dienst nemen. Zij zien de resultaten van het werk van de gemeente en merken dat het belang van de gemeente ligt bij de bouw en niet bij de verhuur en het beheer. Zij gaan hun eisen stellen ten aanzien van het programma van eisen. Dat leidt ertoe dat de leidende rol bij de ontwikkeling van de nieuwbouw overgenomen wordt door de corporatie zelf. Ook de financiering en de financiële administratie worden ingewikkelder en dat leidt tot het aantrekken van financiële deskundigheid. Door de professionalisering van het werkapparaat wordt vervolgens ook de druk op het bestuur groter. De kwaliteit – en daarmee het zelfbewustzijn – van het bestuur neemt toe. Dat heeft weer invloed op de positie en de zelfstandigheid van de corporatie ten opzichte van de gemeente. Die zelfstandige positie wordt in 1969 erkend als de cor-

poraties het primaat krijgen voor de nieuwbouw van de sociale woningbouw. Vanaf dat moment mogen de gemeenten hun nieuwbouw niet meer realiseren zonder overleg met de corporaties. Ook mogen de gemeentelijke woningbedrijven de nieuwbouw niet realiseren als een plaatselijke corporaties dat wenst te doen.

1970 – 1980

We zijn dan in het midden van de jaren zeventig aanbeland. Het fenomeen van de DKPH-leningen wordt geïntroduceerd. Het DKPH-systeem is een idee van de CDA-minister van financiën Lubbers, maar wordt vol liefde omarmd door Van Dam, Gruyters en Scheaffer. Het idee achter de DKP-leningen is dat gerekend wordt met een langere looptijd van vijftig jaar en een lagere aanvangshuur. Die huur – zo is het idee – zal in die vijftig jaren blijven stijgen en uiteindelijk de tekorten uit de eerste jaren ruimschoots compenseren. Een forse overheidssubsidie en extra leningen voor de aanvulling van de tekorten in de eerste jaren zijn evenwel nodig voor een dekkende exploitatie. De overheid omarmt dit concept, ondanks de waarschuwingen uit de sector. Als de rente stijgt, zal dat – zo rekenen de corporaties voor – de overheidssubsidies tot ongekende hoogte opschroeven. En de rente stijgt inderdaad tot 12 en 13% in het begin van de jaren tachtig. Maar het Rijk en de gemeenten wilden per se bouwen en aldus werd het DKPH-systeem een molensteen, zoals CDA-staatssecretaris Heerma het later noemde.

1980 – 1990

De emancipatie van de sector is nu niet meer te stoppen. De aangetrokken financiële deskundigen bij corporaties gaan eens goed naar de leningenportefeuille kijken en ontdekken midden jaren tachtig dat die dure leningen – mits afgesloten bij de rijksoverheid – zonder boete vervroegd kunnen worden afgelost, terwijl de op basis van de hoge rente bepaalde subsidies door blijven lopen. Ze creëren daarmee een aanzienlijk financieel voordeel bij de corporaties. Mede daardoor wordt het duidelijk dat de huurinkomsten weliswaar een belangrijke bron van inkomsten zijn, maar dat veel meer verdiend kan worden met het beheersen van de uitgaven. Rentemanagement, beleid met betrekking tot de liquiditeit, beleggingsbeleid en beheersing van de onderhoudsuitgaven worden ter hand genomen. Het wordt nu ook zichtbaar dat een grotere schaal voordelen kan opleveren en de eerste discussies over fusie – vaak nog op plaatselijk niveau – worden voorzichtiger gestart.

Dat fusies in die tijd nog vaak struikelen op persoonlijke problemen ligt voor de hand. Meer dan nu zijn medewerkers en directie gewend om gedurende een lange tijd bij een corporatie in dienst te zijn. Fusie lijkt de baan en het werk van gisteren te bedreigen. Medewerkers zijn daardoor onzeker en weten niet wat hen overkomt. Er is in die tijd ook nog weinig ervaring met fusies. Het zoeken van de juiste weg kost tijd en dat verhoogt de onzekerheid in plaats van dat die wordt verlaagd. In die tijd slaagt dan ook slechts een enkel initiatief.

1990 – 2000

De ommekeer komt met de nota van Heerma en de brutering. De financiële risi-

nen, tien jaar later heeft elke zich respecterende corporatie een goed doortimmerd ondernemingsplan, dat jaarlijks wordt bijgesteld. Er wordt gewerkt aan risicomangement, managementinformatiesystemen, strategisch personeelsbeleid, cultuurverandering én productontwikkeling.

Naar 100.000 of meer

Daarmee manifesteert zich de volgende bottleneck. Corporaties met gemiddeld 10.000 verhuureenheden hebben project- en productontwikkeling nodig, maar zijn voor verantwoorde productontwikkeling feitelijk nog steeds te klein. Om de daarvoor noodzakelijke investering te kunnen terugverdienen, is immers omzet nodig. En met tienduizend huizen is die omzet te laag. Eenheden van 50.000 tot 100.000 lijken anno de eeuwwisseling het juiste gemiddelde. En de praktijk laat zien dat op verschillende plaatsen aan de basis voor dergelijke bedrijven wordt gewerkt. Onder de naam Futura werken in Brabant vijf corporaties samen op het gebied van stedelijke vernieuwing, marketing, kwaliteitszorg en vermogensbeheer. Colonnade bundelt de financieringsvraag van corporaties om op de openbare kapitaalmarkt te kunnen lenen, waar individuele leden niet toe in staat zijn. De Wooncirkel is een initiatief van tien corporaties om innoverende woondiensten te ontwikkelen. Transparant in noordoost-Nederland bundelt de krachten van acht corporaties om het matchen van taken en middelen inhoud te geven. De Socrates Groep tenslotte speelt in op de vereveningsgedachte, maar werkt ook aan onderlinge samenwerking om van de nieuwe schaal te kunnen profiteren.

Bezien we de ontwikkeling op deze wijze, dan zal het duidelijk zijn dat we aan de vooravond staan van bedrijven met meer dan 100.000 verhuureenheden. Hoe zien die er dan uit? Kunnen we dan nog wel spreken van een corporatie? De omvang is veel groter en het werkgebied blijft niet meer beperkt tot één stad of één regio. Het management van dergelijke bedrijven kan niet meer worden afgeleid van de traditionele structuur en werkwijze. Termen als dienstenmodel en meewerkend bestuur horen bij het verleden. De nieuwe trend is een holding met een back-office en verschillende front-offices. Willem van Leeuwen heeft daar anderhalf jaar geleden al een eerste schets van gegeven met zijn concept van de woonmaatschappij.

Inleiding

Corporaties zijn van huis uit wat tegendraads. *Born to be wild*, is dan ook de titel van het eerste artikel in deze KPMG Volkshuisvesting Monitor 1998-1999. Corporaties zijn tegendraads of *wild* omdat ze minder kapitaalkrachtige consumenten voorrang verlenen en voor hun producten prijzen vragen die lager zijn dan de kwaliteit rechtvaardigt. Corporaties hebben op deze wijze een stevige positie op de woonmarkt veroverd en gingen daarbij niet failliet omdat de overheid hen ondersteunde met subsidies. Dankzij schaalvergroting, de inkomsten uit ontwikkelings- en verkoopactiviteiten en hun grote bezit kunnen corporaties ook in de toekomst een partij zijn waar commerciële beleggers en ontwikkelaars rekening mee moeten houden.

Al een aantal jaren betogen wij dat de belangrijkste functie van corporaties is om op de markt te opereren, vanuit een niet aan die markt ontleende doelstelling. Daarmee zijn corporaties voor de maatschappij een instrument om de uitsluitend op gewin uit zijnde marktpartijen binnen (gewenste) grenzen te houden. De beleggers en ontwikkelaars hebben nu geklaagd dat zij oneerlijke concurrentie ondervinden van corporaties. De sector wordt mede daarom onderworpen aan een zogenaamde MDW-toets (MDW staat voor: Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit). Ook de nota Wonen in de 21e eeuw die volgend jaar uitkomt, gaat over het vraagstuk van de vrije consument enerzijds en algemene maatschappelijke waarden en normen anderzijds. In 'De Agenda voor de discussie over het woonbeleid in het eerste decennium van de 21e eeuw' staat een grotere keuzevrijheid voor consumenten centraal. Ook bij de MDW-toets staan de belangen van de consumenten centraal. Het vragen van lage prijzen en aanbieden van een hoge kwaliteit lijkt in het belang van de consument, derhalve is niet te verwachten dat de MDW-toets een bedreiging zal opleveren voor de sector. Wel is het denkbaar dat in de toekomst een aantal specifieke faciliteiten voor corporaties zal verdwijnen. Daarmee verliest de overheid dan overigens ook haar greep op deze sector!

De betaalbaarheid van het wonen zal voor een steeds kleinere groep problemen opleveren, terwijl voor een steeds grotere groep kopen een haalbaar alternatief zal zijn. Tevens willen huurders meer zeggenschap over hun woning en een meer gedifferentieerd aanbod. In het artikel 'Lessen uit de toekomst' wordt beschreven dat dit een beweging is die op alle markten te onderkennen is. Staatssecretaris Remkes concludeert op basis van deze ontwikkelingen dat de positie van de corporaties ter discussie staat: hij vraagt zich af of bij de omslag van een aanbod naar een vraaggestuurde markt er nog wel behoefte is aan categoriale regulering. Men mag inderdaad verwachten dat deze behoefte sterk zal afnemen, alhoewel niet vergeten

... dat de overheid in de toekomst een flinke groep rechtshouders zal zijn

KPMG wil met haar dienstverlening bijdragen aan de strategiebepaling en verhoging van de prestaties van al haar relaties op de markt. Het motto daarbij is *KPMG Verheldert*. Deze slogan is gebaseerd op twee feiten:

1. Bedrijven willen helder en praktisch advies waarmee zij direct aan de slag kunnen en geen dure rapporten doorspekt met jargon.
2. Managers en directeuren zoeken een accountant en adviseur die zich van hun problemen bewust is en op een economische manier gebruikmaakt van hun tijd.

Om dit motto waar te kunnen maken, hebben wij onze advisering aan corporaties gebundeld in de KPMG Branchegroep Woningcorporaties. Deze groep bestaat uit accountants, managementconsultants en fiscalisten, zodat wij over de volle breedte van het werk- en aandachtsgebied corporaties ter zijde kunnen staan met mensen die de sector kennen en daar enthousiast over zijn.

Het enthousiasme van KPMG voor de sector woningcorporaties blijkt niet alleen uit onze betrokkenheid bij aansprekende initiatieven, maar vooral uit de dagelijkse ondersteuning van onze klanten. Dit enthousiasme blijkt ook uit de inzet van KPMG 'ers bij congressen, workshops en het schrijven van artikelen over hun vakgebied.

Vorig jaar verscheen de eerste Volkshuisvesting Monitor (1997-1998)¹. Uit deze zelfs iets dikkere Volkshuisvesting Monitor 1998-1999 met door KPMG-medewerkers gepubliceerde artikelen over de volkshuisvesting moge blijken dat onze betrokkenheid en ons enthousiasme voor de volkshuisvesting zeker niet is afgenomen. Graag bedanken wij de gastschrijvers die bereid waren aan deze bundel een bijdrage te leveren.

Wij wensen u veel leesplezier!¹

KPMG Branchegroep Woningcorporaties
A.P. Dreimüller en K.G.P. Tegel

¹ Heeft u vorig jaar de Volkshuisvesting Monitor 1997-1998 gemist? Gratis nabestellen kan zolang de voorraad strekt bij Helene Brand: tel. 020-6567512.