

SUR nummer 1 april 2010 **thema** De financiële wereld van de corporatie **plus**

“Met bewuste keuzes investeer je verstandig”

“Overheid stuurt te rigide aan”

“Maatschappelijk rendement moet zichtbaarder zijn”

Colofon

9e jaargang, nummer 1

SURPLUS is een uitgave van Woonplus Schiedam en verschijnt tweemaal per jaar. Het magazine wordt verspreid onder relaties van Woonplus Schiedam. Aan de inhoud van artikelen in SURPLUS kunnen geen rechten worden ontleend.

Correspondentie-adres

Redactie SURPLUS
Postbus 25
3100 AA Schiedam

Redactie

Karin van Hoogstraten, Zinnige zinnen
Astrid Verbraeken, Lexie Tekstproducties
Woonplus Schiedam

Fotografie

Michelle Muus
Jan van der Ploeg
Ilona Kamps
Steef Meyknecht
Esther van Berk

Vormgeving

Buro Toob
Hazerswoude-Dorp

Druk

Kapsenberg Van Waesberge
Rotterdam

Missie Woonplus

Woonplus is een jonge, dynamische, maatschappelijk betrokken vastgoedonderneming met een rijke Schiedamse historie. Bij ons staat **de klant centraal**. Deze kan rekenen op een **zakelijke en professionele begeleiding**. In samenwerking met andere partijen werkt Woonplus mee aan de **vitalisering van Schiedam**. We beheren en ontwikkelen een **mix van woningtypen** in verschillende prijsklassen en leveren **woondiensten** waarbij wordt ingespeeld op de behoeften en woonwensen van de klant. Woonplus biedt kwaliteit zowel op het gebied van huur als koop. In dat kader zijn we tevens inzetbaar als VvE-Beheerder. Ook woonomgeving en **leefbaarheid** in **gevarieerde woonwijken** zijn integraal onderdeel van onze producten.



Voorwoord

Deze editie van het SURPLUS magazine staat in het teken van financiën. In gesprekken die ik voer en bij bijeenkomsten die ik bezoek, constateer ik veelvuldig bij mensen een diffuus beeld over hoe de financiële wereld van de woningcorporatie eruit ziet. Dat vraagt om helderheid. Meer inzicht in hoe het op het financiële vlak voor de corporatie werkt, kan namelijk bijdragen in meer begrip. Meer begrip voor de opgave die ons voor ligt, de kaders waarbinnen dat plaatsvindt en de keuzes die daarbij gemaakt worden.

Het is duidelijk dat de recente excessen in de volkshuisvesting vergaande consequenties hebben voor de hele woningcorporatiesector. Terug naar de kerntaak: het huisvesten van de economisch minder draagkrachtigen en bijzondere doelgroepen is de lijn die Woonplus voorstaat. De vraag is in hoeverre het ons gegund wordt dit financieel uitvoerbaar te maken. Ons maatschappelijk kapitaal zit voornamelijk omsloten in stenen. Beschikbare middelen om te investeren zijn beperkt. Waar leggen we prioriteiten en in hoeverre is de bedrijfsvoering te optimaliseren, zodat de beperkte middelen zo goed mogelijk worden ingezet en onze (toekomstige) klant er het meest profijt van heeft? Een uitdaging waar Woonplus vol voor gaat.

Lees in deze uitgave over bedrijfswaarde, onrendabele top, maatschappelijk rendement, huurinkomsten, de overheid en bedrijfskosten. Vanuit verschillende invalshoeken geven wij u inzicht in deze aspecten van de financiële wereld van de corporatie en de betekenis ervan voor Woonplus Schiedam.

Als u vragen of opmerkingen heeft, laat het mij gerust weten. Ik ben namelijk benieuwd naar uw bevindingen en ga graag het gesprek aan.

Bob Venhuizen
Directeur-bestuurder

Inhoud

Voorwoord	02
“Met bewuste keuzes investeer je verstandig”	03
Financiële positie onder druk Woonplus gaat terug naar de kerntaak Wonen	04
Het heft in eigen handen nemen “Als de schulden niet meer te overzien zijn, ben je te laat”	06
“Maatschappelijk rendement moet zichtbaarder zijn”	08
Ruimte voor eigen keuzes “Overheid stuurt te rigide aan”	10
Bedrijfskostenbeperking Woonplus maakt van noodzaak een uitdaging	12

“Met bewuste keuzes investeer je verstandig”

Bouwkosten zijn de afgelopen jaren hard gestegen. Materialen, grond en arbeidskrachten zijn duur en strengere milieueisen leiden tot extra investeringen in bijvoorbeeld energiestatistiek. Vooral bij de bouw van sociale huurwoningen zijn die hoge kosten vaak moeilijk terug te verdienen. Hoe ga je om met die frictie tussen hoge kosten en relatief lage opbrengsten? We vroegen het Hans van den Moosdijk, senior adviseur bij economisch onderzoeks- en adviesbureau Stec Groep.

“Natuurlijk zitten de omstandigheden tegen op het moment. De bouwkosten zijn hoog en de kopersmarkt stagneert. Woonplus heeft daarnaast nog te maken met een fikse plaatselijke opgave. Door het grote aantal sociale huurwoningen trekken sociale klimmers weg en trekt de stad lage inkomens van buiten aan. Om wooncarrière mogelijk te maken, moet er meer variatie in de woningvoorraad komen. Meer grondgebonden woningen, meer groen. Er zijn weinig mogelijkheden om nieuw te bouwen en door verkoop geld te verdienen. Oplossingen moeten dan ook voor een belangrijk deel uit de bestaande voorraad komen.”

Zijn die investeringen per definitie onrendabel?

“Nee. Door goed onderhouden en slim aan verbetering te werken,

genereert Woonplus uiteindelijk bedrijfseconomische gezien extra opbrengsten. Als de toekomstige woningvoorraad beter aansluit op de woonwensen van de consument en op eigen haalbare doelstellingen, is er waarde toegevoegd. Er ontstaan nieuwe marktkansen. Daarvoor moet je weten hoe de woonbehoefte zich gaat ontwikkelen. Welke wijken goed scoren in de markt en welke niet. En waar je dus vernieuwingslagen of nieuwbouw zou moeten realiseren of mogelijk complexen af zou moeten stoten. Misschien wil je juist in bepaalde wijken complexen aankopen van andere vastgoedeigenaren om het totaalpakket aantrekkelijker te maken. Al die mogelijkheden onderzoeken we samen met Woonplus. Vervolgens gaan we kijken wat financieel haalbaar is, maar ook hoe en waar de plannen uit te voeren zijn.”

Moeten corporaties hun doelen naar beneden bijstellen?

“Het is goed om keuzes beter af te wegen. Aan elke keuze hangt een prijskaartje. Ga ik kleine opknappen uitvoeren of grootscheeps renoveren om de woningen nog 30 jaar mee te laten gaan? Ga ik voor een investering met veel kwaliteit of kies ik bewust voor minder kwaliteit? Realiseer ik projecten volgens het geplande tijdsbestek of ga ik over op een langzamer tempo om de kosten te spreiden? Met bewuste keuzes investeer je verstandig en kom je straks niet voor verrassingen te staan. Je kunt als woningcorporatie je maatschappelijke taak dan nog steeds waarborgen. Ik geloof niet dat de sociale huursector in gevaar is.”



“Met bewuste keuzes investeer je verstandig en kom je straks niet voor verrassingen te staan”.

Stec Groep uit Arnhem werkt sinds eind 2009 samen met Woonplus aan het ontwikkelen van een vastgoedstrategie voor de komende 15 jaar. De ontwikkeling van de woningmarkt in Schiedam ligt daaraan ten grondslag.

Bekeken wordt wat de kansen in de markt zijn en hoe Woonplus daar met bestaand en nieuw bezit op kan inspelen.



Financiële positie onder druk

Woonplus gaat terug

naar de **kerntaak** Wonen

Woonplus Schiedam heeft minder inkomsten én meer uitgaven. Dat leidde in 2009 tot een fors verlies. Wat zijn precies de oorzaken van deze financiële strop? En hoe gaat Woonplus bijsturen?

De financiële positie van Woonplus Schiedam wordt voor een groot deel bepaald door de verdien capaciteit van het bezit. Maar hoe waardeer je dat bezit? Niet door de marktwaarde - die zou neerkomen op € 1,5 miljard - of WOZ-waarde van woningen op de balans te zetten, maar door de bedrijfswaarde te berekenen. Die is veel lager, namelijk € 400 miljoen.

Elbert Goos, Manager Financiën & Control: "We hanteren sinds 2008 deze bedrijfswaarde, een methode die veel gebruikt wordt binnen de

sector. Die houdt in dat wij alle toekomstige inkomsten en uitgaven over de resterende levensduur van onze complexen vertalen naar nu.

Waarom we deze waardering hanteren? Omdat die het beste aansluit bij onze dagelijkse bedrijfsvoering. Wij exploiteren woningen. De buitenwereld denkt vaak dat wij 'rijk' zijn als je de marktwaarde bekijkt. Dit vermogen kunnen wij niet te gelde maken; ons doel is primair om woningen te verhuren. Verkopen doen we op heel beperkte schaal."

Ontwikkeling bedrijfswaarde

De waarde van het bezit is dus sterk afhankelijk van te verwachten inkomsten en uitgaven. "De huurinkomsten van complexen liggen vast. Wij mogen namelijk maar een beperkte huurstijging doorvoeren, die de overheid vaststelt. Recent is de toekomstige huurstijging voor de komende jaren naar beneden bijgesteld, voor bijvoorbeeld 2011 van 2% naar 1,2%. Dat tikt hard door in de berekening van de bedrijfswaarde. Aan de kostenkant, denk bijvoorbeeld aan bouwkosten en onder-

houdskosten, blijven die kosten gelijk. Er ontstaat dus een kloof tussen verwachte inkomsten en verwachte uitgaven. De bedrijfswaarde daalt daardoor in 2009 met ongeveer € 23 miljoen. De waardedaling komt terug als een verlies in de cijfers over 2009. Het gevolg is dat wij interen op ons eigen vermogen. Dat geeft druk op de financiële gezondheid van Woonplus. Een goede ontwikkeling van de bedrijfswaarde van het bezit is wel de basis om in de toekomst financieel gezond te

gevend zijn. Maar ook daar zijn de bouwkosten gestegen, terwijl de verkoop een stuk moeizamer gaat. We moeten ons extra inspannen om woningen te verkopen en zetten soms middelen als Slimmer Kopen® in. Die gaan wel ten koste van ons rendement."

Extra druk

Er zijn meer zaken die financiële druk geven. Omdat de overheid Nieuwland in 2007 heeft aangewezen als krachtwijk, is Woonplus verplicht de komende tien jaar 44

verkocht. Dat is voor een deel te wijten aan de economische crisis. Kopers zijn huiverig om te kopen. In plaats van € 6 miljoen aan inkomsten, realiseerden we nu nog geen € 3 miljoen." Ook leegstand en betalingsachterstanden zijn oorzaken van gemiste inkomsten. Dit heeft zeker de aandacht van Woonplus, maar is niet zomaar opgelost.

Woonplus herijkt

Kortom, het financiële plaatje voor de komende jaren is weinig rooskleurig. Wat doet Woonplus eraan om het tij te keren? Goos: "Op de eerste plaats zijn wij op het moment bezig met een nieuw ondernemingsplan en de herijking van de vastgoedportefeuillestrategie. Daarin maken we keuzes voor de toekomst.

Niet voor niets heet ons jaarplan 2010: Woonplus herijkt. We gaan ons veel meer richten op onze kerntaak. Op de tweede plaats sturen we aan op een efficiëntere bedrijfsvoering. De kosten voor ons eigen apparaat moeten we verlagen. Duidelijk is wel dat de urgentie aanwezig is om zaken aan te pakken, maar gelukkig

We moeten ons extra inspannen om woningen te verkopen en zetten soms middelen als Slimmer Kopen® in.

blijven. Een belangrijke kanttekening die we maken is dat de waarderingseffecten ook weer ten positieve kunnen keren. Het gaat tenslotte om verwachtingen voor 20 tot 25 jaar."

Blijven investeren

Om de kwaliteit van het woningbezit op peil te houden, moet Woonplus blijven investeren in de renovatie, sloop en nieuwbouw van het bezit. Er ligt een flinke herstructureringsopgave. Nieuwbouw voor de sociale huursector is volgens Goos echter niet rendabel te doen. "Een voorbeeld: In 2009 zijn in Groenord Het Menuet en De Suite opgeleverd. Prachtige appartementen voor senioren, gelegen naast het zorgcentrum De Harg-Spaland.

Onze huurders betalen een sociale huurprijs. De investering bedraagt 11,8 miljoen euro en de bedrijfswaarde op basis van de verwachte inkomsten en uitgaven is 5,9 miljoen. Het restant, dus 5,8 miljoen euro, noemen we onrendabel. Dit deel van onze investering verdienen wij in de toekomst niet terug en hebben we in 2009 moeten nemen als verlies. Nieuwbouw die voor de verkoop is bedoeld, kan winst-

miljoen euro te investeren in Nieuwland, 4,4 miljoen euro per jaar. De helft is bedoeld voor fysieke investeringen, de andere is bedoeld voor sociale projecten. "We krijgen 30% van dat geld terug via de heffing die de overheid aan andere corporaties heeft opgelegd. 70% moeten wij zelf betalen." Daarnaast heeft de overheid ook vennootschapsbelasting (Vpb)

Niet voor niets heet ons jaarplan 2010: Woonplus herijkt. We gaan ons veel meer richten op onze kerntaak.

ingevoerd, die de winsten van de corporaties moet afkomen. "Door de grote herstructureringsopgave betalen we nog geen belasting. Naar de toekomst moeten we hier wel degelijk rekening mee houden," aldus Goos.

Opbrengsten stagneren

Terwijl de kosten stijgen, stagneren de opbrengsten. "Een belangrijke inkomstenbron is de verkoop van het bestaand bezit. In 2009 hadden we gepland 58 woningen te verkopen, maar slechts de helft hiervan is uiteindelijk

hebben wij veel zelf in de hand. We streven er uiteindelijk naar om ook op de lange termijn een financieel gezonde corporatie te zijn en onze maatschappelijke missie uit te voeren in deze prachtige stad Schiedam."

Het heft in eigen handen nemen

“Als de schulden niet meer te overzien zijn, ben je te laat”

Om de inkomsten op peil te houden, is het voor Woonplus belangrijk om huurachterstanden effectief te lijf te gaan. Vanaf 2009 hanteert Woonplus organisatiebreed de incassomethodiek Sociaal Dagvaarden. In plaats van het probleem na verloop van tijd bij de deurwaarder neer te leggen, begeleidt Woonplus zelf zowel het minnelijke als het juridische proces. Dus van het treffen van een betalingsregeling tot aan het voeren van verweer bij de kantonrechter.

Voorheen was het zo: als een huurder met een huurachterstand van ongeveer drie maanden niet reageerde op waarschuwingen, ging het dossier rechtstreeks naar de deurwaarder. Die kreeg weer drie maanden de tijd om het verschuldigde bedrag te innen. Lukte ook dat niet, dan volgde een langdurige procedure van contractontbinding en ontruiming. In de tussentijd nam de schuld behoorlijk toe en kwamen daar ook nog eens de aanzienlijke kosten van de deurwaarder bij. Bij het Sociaal Dagvaarden neemt Woonplus zelf het heft in handen en kan daardoor eerder doeltreffend ingrijpen, te beginnen bij het maken van een inschatting of de klant niet wil of niet kan betalen. Woonplus begeleidt de klant (waar nodig) zelf tot aan het vonnis in de gerechtelijke fase en doet nog maar minimaal een beroep op de deurwaarder. Dit scheelt de klant een aanzienlijke hoeveelheid deurwaarderskosten.

Beter inzicht

Manager Wonen Sigrid Kapsenberg is enthousiast over de nieuwe werkwijze. “In 2007 is het incassotraject voor het eerst beproefd. Daaruit bleek dat zelf dagvaarden de kosten voor zowel de huurder als de verhuurder beperkt, dat het Woonplus beter inzicht geeft in de problematiek van de huurder en de doorlooptijden doet teruglopen. Kortom: Woonplus kan door Sociaal Dagvaarden sneller, met meer betrokkenheid en goedkoper werken.” Door intensieve samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen Incasso en Leefbaarheid kan Woonplus beter onderscheid maken in klanten die niet kunnen en klanten die niet willen betalen. Voorafgaand aan een juridisch traject krijgt de klant een uitnodiging voor een gesprek met als doel het treffen van een regeling. Als de klant daar

niet op reageert en de medewerker Incasso twijfelt, dan schakelt deze de collega's van sociale begeleiding in om eens bij de klant langs te gaan.

Sociale problemen oplossen

Beter inzicht in de situatie van de klant maakt het mogelijk om tijdig gerichte hulpverlening in te zetten. Als Woonplus huurders tegenkomt met serieuze problemen, bestaat er binnen Schiedam een uitgebreid netwerk van partners die daar samen een oplossing voor gaan zoeken. Binnen het Lokaal Zorg Netwerk bespreken allerlei zorginstanties samen met de gemeente en Woonplus maandelijks tegen welke probleemgevallen ze aanlopen en hoe daar in samenwerking hulp voor is te bieden. Sigrid Kapsenberg: “Samen proberen we de problemen achter de voordeur aan te pakken, zowel sociale als financiële problemen. Bij 60% van de huurachterstanden gaan deze problemen namelijk hand in hand.”

Woonlasten heel basaal

Door de economische recessie, hebben mensen het steeds moeilijker om de touwtjes aan elkaar te knopen. Het aantal huurders met een achterstand neemt dan ook toe. Net als ziektekosten, zijn ook woonlasten heel primair. Die moeten te behappen zijn voor mensen. Dat stimuleert Woonplus om huurachterstanden zo veel mogelijk te beperken en de kosten bij een gerechtelijk traject te minimaliseren. Door er zo vroeg mogelijk bij te zijn, is de mogelijkheid om de achterstand op te lossen realistischer.

“Als de schulden niet meer te overzien zijn, ben je te laat. Incasso moet door de toename van huurachterstanden strenger zijn dan voorheen, maar



Grote foto: Sigrid Kapsenberg: “Met Sociaal Dagvaarden willen we de weg naar de kantonrechter zoveel mogelijk voorkomen.”

Kleine foto: Extra schadeposten door slecht huisvaderschap.

doet dat op een sociale manier. Door vroegtijdig in het proces een bijsturende rol op te eisen. Naarmate de achterstand groeit, neemt de kans op eenvoudige oplossingen door betalingsregelingen af. Woonplus zit niet te wachten op onnodige juridische procedures en stimuleert het treffen van regelingen als klanten even ‘pech’ hebben.”

Uitzettingen

Als alle geboden oplossingen op niets uitlopen, dan wordt Woonplus uiteindelijk genoodzaakt om uit te zetten. In dat geval valt het alsnog innen van de verschuldigde huren niet mee. Vaak zijn huurders

al met de noorderzon verdwenen en laten ze hun woning in erbarmelijke toestand achter. “Helaas stuiten we vaak op gevallen van minder goed huisvaderschap. In de regel is de huurder verdwenen en wordt Woonplus opgezadeld met extra schadeposten van € 2.000,- tot soms € 10.000,-. Zo treffen we soms woningen waar zonder enig respect de boel kort en klein is geslagen. Een voorbeeld van slecht huisvaderschap dat moeilijk te verkroppen is. Het geld dat we aan die schades moeten besteden, zouden we liever op een ander manier willen uitgeven,” zegt Sigrid Kapsenberg.

“Maatschappelijk rendement moet zichtbaarder zijn”

Maatschappelijk rendement. Google levert 130.000 hits op, maar wat is het precies? En waarom moeten woningcorporaties er wat mee? In een rondetafelgesprek bij met Pieter Lieferring, accountmanager Portefeuille Wonen, Wijken en Integratie bij het Ministerie van VROM, Peter Heerens, controller bij Waterweg Wonen in Vlaardingen en Elbert Goos, Manager Financiën & Control bij Woonplus Schiedam kwamen de dilemma's boven tafel.

Stelling 1: Iedereen verstaat iets anders onder maatschappelijk rendement.

Peter Heerens: “Het is inderdaad lastig om een definitie te geven. Ik werk negen jaar bij Waterweg Wonen en ben zes jaar geleden begonnen met het nadenken over maatschappelijk rendement en het inzichtelijk maken van onze maatschappelijke prestaties. Sinds 2007 werken we met een zelf ontwikkeld maatschappelijk rendementmodel.

Daarin nemen wij mee: de onrendabele investeringen om onze woningvoorraad te hervormen, het maatschappelijk vastgoed zoals huisvesting voor bijvoorbeeld gehandicapten, maatschappelijke dienstverlening - de uitgaven voor leefbaarheid - én de overige investeringen in wijken waarvoor wij niet eerstverantwoordelijk zijn, zoals openbaar groen. Kortom, een ruime definitie. In de competitie van het Glazen Huis - die de transparantie meet van jaarverslagen - hebben we met ons jaarverslag en dit maatschappelijk rendementmodel een prijs gewonnen.”

Elbert Goos: “Ik ben het eens met Peter. Ik denk ook dat je maatschappelijk rendement ruim moet interpreteren. Zowel leefbaarheidsprojecten als onrendabele investeringen in ons woningbezit en maatschappelijk vastgoed vallen eronder. Het gaat om rendement dat de maatschappij ten goede komt.”

Pieter Lieferring: “Dat iedereen iets anders verstaat onder maatschappelijk rendement komt omdat er vooraf vaak onvoldoende wordt nagedacht over de beoogde effecten. Betrokken partijen zouden met elkaar de directe en indirecte relaties tussen doelen, instrumenten, middelen en effecten vooraf in kaart moeten brengen.”

Stelling 2: Maatschappelijk rendement komt ten goede aan de woningcorporatie.

Elbert Goos: “Met deze stelling ben ik niet eens. Als wij nieuwe sociale huurwoningen bouwen, is dat bijna altijd onrendabel. De investeringen die wij doen staan namelijk niet in verhouding met de huur die wij kunnen vragen. Wie wordt daar beter van? Voor Woonplus is sprake van een negatief rendement, het positieve rendement valt anderen ten deel. Overigens is dit onlosmakelijk verbonden met de maatschappelijke taak van een corporatie.”

Pieter Lieferring: “Niet alle investeringen komen ten goede aan de corporatie, maar van deze investeringen gaat de stad wel vooruit. Dat noem ik de tweedeorde-effecten. Toch geloof ik dat investeren in maatschappelijke projecten op de lange termijn voor woningcorporaties beter is. Als zij niet investeren in de kwaliteit van de wijk, dan gaat de leefbaarheid achteruit en daalt de waarde van het bezit. Maar ik begrijp de spanning tussen de korte en lange termijn.”

Peter Heerens: “In ons model maken we maatschappelijke investeringen meetbaar door scores op de leefbaarheidsmonitor en woonbondmetingen op te nemen, waarin bewoners het woongenot beoordelen. De volgende stap in de ontwikkeling van ons model is dat wij samen met belanghebbenden het maatschappelijk rendement van alle partijen inzichtelijk maken, bijvoorbeeld dat de gemeente minder geld in buurttoezicht hoeft te steken vanwege onze inzet.”

Elbert Goos: “Ik zie zeker het nut in van maatschappelijke investeringen. Alleen de samenhang tussen investeringen in leefbaarheid en de waarde van ons bezit is moeilijk te meten.”



Pieter Lieferring

Stelling 3: Investeren in de maatschappij kan een corporatie niet alleen.

Elbert Goos: “Kunnen en moeten corporaties de maatschappelijke investeringen alleen financieren? Ik vind van niet. Als de overheid het belangrijk vindt dat wij investeren in de maatschappij, dan mag zij best een deel subsidiëren. Dat doet de overheid ook bij grote vastgoedprojecten die in eerste instantie financieel niet haalbaar zijn, aan de hand van een maatschappelijke kosten-baten-analyse.”

Pieter Lieferring: “Dat de politiek het belangrijk vindt om te investeren in wijken, blijkt wel uit het feit dat het Rijk geld heeft uitgetrokken voor de wijkaanpak van de veertig probleemwijken. Onze insteek is wel altijd geweest dat de wijkaanpak een lokale aangelegenheid is, die woningcorporaties en gemeenten samen moeten oppakken. Wat betreft de financiering heeft voor de politiek misschien meegespeeld dat bij corporaties makkelijker geld te mobiliseren was. De subsidies van het Rijk moeten worden gezien als een impuls. Het is aan lokale partijen om te zorgen voor een duurzame oplossing. We moeten voorkomen dat we een projectencarrousel starten waarbij telkens subsidie van de Rijksoverheid nodig is.”

Peter Heerens: “Doordat corporaties de projecten financieren, ligt ook de verantwoordelijkheid meer bij ons. Het takenpakket is breder geworden.”

Pieter Lieferring: “Het is natuurlijk ook zo dat een woningcorporatie een heel belangrijke speler is in de markt. Je bent de eerste die de problemen waarneemt in de wijk.”

Peter Heerens: “Maar die verantwoordelijkheid moet ook niet doorschieten. Daarom hebben wij voor ons bedrijfsplan onze belanghouders betrokken. Bij de maatschappelijke onderwerpen hebben

we vastgesteld bij welke wij als eerste verantwoordelijk zijn en bij welke niet. Wie neemt welke rol op zich? Zo creëren we ook commitment bij anderen. Zij kunnen dan niet alle problemen bij ons neerleggen.”

Stelling 4: Investeren in maatschappelijke onderwerpen levert strafpunten op bij het CFV.

Elbert Goos: “Klopt. Het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) toetst in opdracht van de minister voor Wonen, Wijken en Integratie (WWI) onze financiële positie. Daarbij houdt zij geen rekening met de maatschappelijke investeringen. Een corporatie die veel uitgeeft aan leefbaarheid, moet zich extra verantwoorden. Dat zet dus meer druk op ons en geeft een spanning in de beoordeling.”

Peter Heerens: “Dat ervaren wij ook. In de richtlijnen van het CFV voor het jaarverslag zijn met name financiële kengetallen meegenomen. Hoe meer maatschappelijke investeringen je doet, hoe hoger je bedrijfslasten per verhuureenheid zijn. Dat zorgt voor een minder goed oordeel. Dat is natuurlijk een groot contrast met de roep vanuit de politiek om te investeren in de maatschappij. Ik zeg: laten we een maatschappelijk rendementmodel invoeren voor alle corporaties, in de hele sector. Dan kan het CFV de maatschappelijke effecten ook meenemen in de beoordeling.”

Pieter Lieferring: “We maken wel een onderscheid tussen het financiële oordeel van het CFV en de zienswijze van de minister voor WWI op de prestaties van de corporaties. Maar ik ben het met jullie eens dat dit verwarrend kan zijn. Ik heb het signaal gehoord en genoteerd. We moeten samen tot een model komen, waarin de maatschappelijke prestaties gemeten worden en daardoor zichtbaar zijn. In opdracht van WWI voert professor Minderman op dit moment een onderzoek uit naar de meetbaarheid van het maatschappelijk rendement. Onze discussie past hier goed in.”



Peter Heerens



Elbert Goos

Ruimte voor eigen keuzes “Overheid

stuurt te rigide aan”

De overheid liet woningcorporaties in 1995 volledig los, om in 2007 over te stappen op een rigide aansturing. Té rigide, volgens Eric Martens, voorzitter van de Raad van Commissarissen (RvC) van Woonplus Schiedam. “Een woningcorporatie moet kunnen kiezen waar zij wel en niet in investeert.”

Een slinger beweegt zich van het ene uiterste in het andere uiterste. Deze metafoer past bij de relatie tussen de overheid en de woningcorporaties in de laatste vijftien jaar. Beide uitersten van de slinger vindt Martens, sinds twee jaar voorzitter van de RvC, niet wenselijk. “In 1995 verzelfstandigden woningcorporaties. Van de ene op de andere dag kregen zij veel meer ruimte om in te opereren.

“Leefbaarheid werd gezien als een sociale kerntaak van corporaties”

In het Besluit beheer sociale huursector (BBSH) was gekozen voor een relatief marginaal aansturingsmodel. Tegelijkertijd was de economische ontwikkeling gunstig. Het ‘papieren vermogen’ van de corporaties groeide en daardoor ook de investeringsruimte. Sommige corporaties participeerden als commerciële ontwikkelaars in de vastgoedmarkt, zonder duidelijk beleidskader en effectief toezicht. In enkele gevallen vlogen bestuurders daarbij uit de bocht,” zo schetst Martens de geschiedenis.

Sociale kerntaak

In 2007 kwam de ommekeer. De politiek beseftte dat het niet goed ging. “De politieke setting bewoog zich naar de linkerkant. Leefbaarheid werd gezien als een sociale kerntaak van corporaties. Bovendien was de overheersende perceptie die van de rijke woningcorporaties, ook al ging het vooral om papieren vermogen.

Deze combinatie van factoren leidde tot de integrale vennootschapsbelasting (Vpb) voor corporaties, de verplichte investeringen in leefbaarheid en een grotere druk van toezichthouders.”

Rigide

Omdat de Schiedamse wijk Nieuwland als één van de veertig achterstandwijken werd aangemerkt, kreeg Woonplus twee jaar geleden de opdracht om samen met de gemeente een Wijkactieprogramma (WAP) te ontwikkelen. Martens: “Het WAP Nieuwland is bij uitstek een voorbeeld van rigide aansturing vanuit de centrale overheid. De opdracht was: ‘Dit is jullie achterstandwijk, investeer in tien jaar 44 miljoen euro in deze wijk en maak een plan met de gemeente.’”

Niet te rechtvaardigen

Het plan kwam er, na lang onderhandelen met de gemeente. Toch vindt Martens dat zo’n blauwdruk niet kan. “Een tienjarenplan is niet effectief. De omstandigheden kunnen in die jaren compleet anders worden. De economische crisis, die zich eind 2008 aandiende, heeft dat eens te meer bewezen. Ons papieren vermogen is aanzienlijk gekrompen. Bovendien is het bedrag dat wij verplicht zijn om in Nieuwland te investeren, nauwelijks te rechtvaardigen naar de andere wijken in Schiedam. De verhouding is doorgeslagen.”

Eric Martens: “Een woningcorporatie moet kunnen kiezen waar zij wel en niet in investeert.”

Stevige beleidskaders

Kortom, de beide uitersten van de slingerbeweging werken volgens de RvC-voorzitter contraproductief. Wat vindt Martens dan wel de ideale verhouding tussen de overheid en woningcorporaties? “Er is niets mis met stevige beleidskaders vanuit de overheid. Als corporatie kunnen wij uitstekend werken met heldere prestatienormen en duidelijke financiële kaders. Binnen die kaders kan de overheid het beste elke corporatie zijn eigen plannen laten maken. Elke omgeving is anders, elk woningbestand is anders. Laat de corporaties zelf afwegingen maken.”

Eigen koers

Woonplus Schiedam heeft het heft in eigen hand genomen, ook gedwongen door de economische werkelijkheid en het dynamische politieke veld. Martens: “Het is goed dat Woonplus haar eigen koers kiest. Daarbij gaat de corporatie uit van de langetermijnvisie op Schiedam, die aansluit op de Stadsvisie van de Gemeente Schiedam en andere partijen. Het werd twee jaar geleden al duidelijk dat de strategie moest worden herijkt. De financiële ruimte is namelijk beperkt en de markt zit tegen. Er moeten dus keuzes worden gemaakt. In het nieuwe ondernemingsplan en de nieuwe vastgoedportefeuillestrategie van Woonplus, die beide in 2010 het licht zien, kiest de corporatie ervoor zich op de kerntaak te richten.

Wat die is? Zorgen dat de kwaliteit van de sociale woningvoorraad in Schiedam op peil blijft. De sociale stijging, een belangrijk tweede thema, wordt minder ambitieus ingevuld dan voorheen. Ook de uitgaven voor leefbaarheid gaat de corporatie scherper bezien.”

“Er moeten dus keuzes worden gemaakt”

Vinger aan de pols

De Raad van Commissarissen houdt tijdens het vormen van deze nieuwe toekomstrichting een vinger aan de pols. Is die toezichthoudende taak ingewikkelder bij economische tegenwind? “Natuurlijk is de druk hoog. Maar het is een uitdaging om dat goed te doen. Daarbij is een goede samenwerking binnen de RvC belangrijk, maar ook een goed samenspel met het bestuur. De medewerkers van Woonplus moeten het uiteindelijk samen uitvoeren. De motivatie, het enthousiasme en de deskundigheid zijn groot, dus het vertrouwen van de RvC in Woonplus is groot. Maar bovenal is het veel waard als woningcorporaties als Woonplus van de overheid de ruimte krijgen hun eigen keuzes te maken.”

Hogere klanttevredenheid, kwaliteitsverbetering en kostenbesparing door efficiënter (samen)werken.

Bedrijfskostenbeperking

Woonplus maakt van

noodzaak een **uitdaging**

Woonplus houdt wel van een uitdaging. De noodzaak tot beperking van de bedrijfskosten leidt dan ook tot creatieve oplossingen. Niet argeloos snijden in uitgaven, maar efficiënter (samen)werken staat daarbij centraal. Zo ontstaat niet alleen de nodige extra investeringsruimte, maar verbetert Woonplus ook haar prestaties en diensten.

De interne bedrijfskosten wegen relatief zwaar op het aantal woningen dat Woonplus in bezit heeft. Dat komt vooral omdat de organisatie niet is mee gekrompen met de daling van het woningbestand. Woonplus doet er dan ook alles aan om die kosten in de hand te houden.

Aanpassing organisatiestructuur

In 2008 nam Woonplus alle bedrijfsprocessen onder de loep om te zien waar het beter, sneller of goedkoper kon. Een algemene conclusie was dat Woonplus – in plaats van wijkgericht – meer procesgericht zou moeten werken. Afdelingen werden samengevoegd, elders ondergebracht of kregen nieuwe taken. Zo konden ze efficiënter, klantvriendelijker en procesmatiger gaan werken. Een voorbeeld is het traject Mutatie. Van opzegging tot wederverhuur houdt nog maar één medewerker

zich bezig met een procedure. De klant krijgt in elke wijk met dezelfde boodschap en werkwijze te maken en heeft één centraal aanspreekpunt. Het nieuwe proces versnelt de kostbare mutatieperiode en zorgt dat er minder fouten optreden. Vanaf januari 2009 wordt er vanuit de nieuwe organisatiestructuur gewerkt.

Prestatiegericht onderhoud

Ook de samenwerking met derden biedt kansen. Woonplus gaat stevig verder met het prestatiegericht onderhoud. Door goede ervaringen bij het schilderwerk, breidt deze vorm van samenwerking met toeleveranciers zich nu verder uit. De gezamenlijke verantwoordelijkheid voor onderhoudsplannen over langere periodes leidt tot hogere klanttevredenheid, kwaliteitsverbetering en kostenbesparing.

Nieuwe website

De nieuwe website van Woonplus was een schot in de roos, te zien aan het aantal bezoekers en gebruikers. Klanten kunnen nu heel simpel inloggen in 'Mijn Woonplus' om gegevens in te zien en te veranderen, op woningaanbod te reageren of reparatieverzoeken in te dienen. Door koppeling met de back-office van Woonplus

zullen het telefoonverkeer en de administratieve handelingen behoorlijk afnemen.

Deming-cirkel

Met de Deming-cirkel (plannen, uitvoeren, meten en bijsturen) als leidraad werkt Woonplus bij alle projecten aan strakkere planning en controle. Aan de hand van kwaliteitsindicatoren kan Woonplus prestaties nu beter meten en bijsturen. Deze werkwijze helpt onverwachte tegenvallers te voorkomen en de kosten beter te bewaken.

Keuzes maken

De bedrijfskosten kunnen niet harder stijgen dan de inkomsten. Dat betekent dat Woonplus keuzes moet maken. Gaan we een vrijgekomen functie opnieuw invullen of niet? Welke initiatieven sponsoren we nog? Stappen we voor onze mobiele telefonie over naar een andere telecomprovider? Gaan we de presentatieruimte opnieuw inrichten of niet? Door steeds scherp en kritisch te kijken naar de noodzaak van uitgaven, blijft de knip wat vaker dicht. Dat betekent in geen geval dat Woonplus stopt met investeren in haar mensen. Opleiding en talentontwikkeling blijven belangrijk.