

Toenemende druk noodzaakt corporaties tot scherpere en transparantie

Meint Pool: "De overheid heeft je nodig, dan mag je ook je voorwaarden stellen"



Dat de druk op corporaties toeneemt, staat ook voor adviseur Meint Pool als een paal boven water. Maar hij ziet wel een groot verschil tussen de druk vanuit de Nederlandse overheid en de druk vanuit Europa. 'Regelzucht' versus 'Noodzakelijke Transparantie'. "De grootste uitdaging voor corporaties? Vertrouw op je eigen kracht!"

Meint Pool, partner in het Haagse adviesbureau Akro Consult, kent het overheidsfunctioneren van binnenuit: hij werkte een aantal jaren bij het Centraal Fonds Volkshuisvesting dat momenteel wordt omgebouwd tot de nieuwe Autoriteit Volkshuisvesting.

"De Nederlandse overheid wil corporaties vooral beïnvloeden door het stellen van regels. Ze vertellen wat ze moeten doen, wat ze mogen doen, welke grenzen er gelden, hoe het toezicht juridisch is geregeld. En daar stopt het. Dat is ook wel logisch, want de rijksoverheid staat op grote afstand. Heeft geen geld in de sector zitten, geeft geen subsidies, geeft alleen maar het kader waarin de corporaties mogen opereren. Dan is de reflex al heel snel dat je vastlegt wat ze niet mogen doen. Maar jammer genoeg worden dan de incidenten leidend. Dat er af en toe iets misgaat is duidelijk maar dat is meer individueel wangedrag dan iets van 'de corporatiebranche'." ▶



- “Corporaties moeten veel scherper aan de wind
- zeilen, dat vraagt Europa steeds meer van ze.
- Het gemak gaat er af”

Ondernemersrisico

‘De branche’ heeft de afgelopen 15 jaar steeds meer maatschappelijke taken toebedeeld gekregen. Pool: “Nu zijn ze zelfs verantwoordelijk voor de economie in de wijk. Die boot voor studentenhuisvesting in Amsterdam, en de boot van Woonbron in Rotterdam, dat is inderdaad op het randje van het werkgebied van een corporatie, maar het zijn initiatieven die vanuit een grote betrokkenheid bij de stad zijn genomen. Corporaties zoeken de grens op, opereren als ondernemer en ja, ondernemen is risico nemen. Soms gaat er iets mis, zeker als je nieuwe wegen bewandelt. Dan is het wat flauw om ze daar op af te rekenen, zoals nu in de pers en de politiek gebeurt.”

Toch is Pool wel te spreken over de vorming van de nieuwe Autoriteit Volkshuisvesting, als de regelzucht tenminste een beetje bedwongen kan worden. “De verhouding tussen de minister en de sector gaat helderder worden. Daarmee wordt een van de grote manco’s van het huidige systeem weggenomen: het Centraal Fonds Volkshuisvesting is weliswaar toezichthouder, maar heeft niet de tanden om dat toezicht kracht bij te zetten. De minister moet maatregelen nemen op basis van de

aanbevelingen van het CFV. In de nieuwe opzet wordt de minister ontslagen van de praktische dingen, die worden gedelegeerd aan de zelfstandige autoriteit. Zo kan de minister zijn politieke verantwoordelijkheid beter dragen. Dat vind ik een groot pluspunt.”

Kerntaak of niet?

De grotere helderheid in verhoudingen heeft nog een ander voordeel. Meint Pool: “Het werkterrein van de corporatie wordt feitelijk van een nieuwe focus voorzien. Wat zijn de kerntaken van de corporatie? De commissie Meijerink heeft daar goed werk in gedaan door de drie schillen te definiëren: beheren van vastgoed, dat is je kerntaak. Bezig zijn met maatschappelijk vastgoed en de ring daaromheen, dat is een kwestie van ‘ja, mits’. Je moet dat financieel en organisatorisch aan kunnen. De discussie gaat over de derde ring: empowerment van de wijk. Meijerink zegt: dat is geen kerntaak van de corporatie. De politiek zegt met de 40-wijkanaanpak: dat is het wel. Prima dat die discussie wordt gevoerd, want dat gaat helder maken waar de corporatie wel en niet op aangesproken kan worden.” Die helderheid is wel nodig. Meint Pool: “De afgelopen jaren zijn de verwachtingen van de overheid ten aan-

zien van de corporaties enorm gegroeid, en hebben de corporaties sluipenderwijs veel overheidstaken op zich genomen. Daar komt meer focus op, net als op dat hele bos aan ingewikkelde samenwerkingsstructuren dat er gegroeid is. Prima zaak, alleen: heb je daar zo’n autoriteit voor nodig?”

Juridisering

Pool betwijfelt het, en vreest dat in plaats van de nastrevenswaardige transparantie een verdergaande juridisering het gevolg van de reorganisatie zal zijn. “Op dit moment stelt het Centraal Fonds Volkshuisvesting jaarlijks vast hoeveel vet een corporatie financieel op de botten heeft, en dus of ze waar kan maken wat ze zich voorneemt. Dat wordt openbaar gemaakt, zodat iedereen die met volkshuisvesting bezig is, kan zien hoe krachtig en gezond een corporatie is. Dat vind ik een fantastisch systeem, je kunt het vergelijken met het visitatiesysteem voor universiteiten. Duidelijk, openbaar en dus transparant. Maar waar ik bang voor ben is dat het allemaal veel meer de juridische kant op gaat: de nieuwe autoriteit gaat als een soort waakhond aan grensbewaking doen. Zo komen er misschien allerlei regels over hoe je als corporatie mag samenwerken met commerciële partijen. Het hele toezicht wordt dan sterk juridisch, waardoor je inderdaad waarborgt dat de dingen niet fout gaan. Maar zorgen dat er dingen gebeuren, is weer iets heel anders. Van creatief maatschappelijk ondernemerschap verschuif je naar: voorkomen dat je fouten maakt. Je legitimeert risicomijdend gedrag, en daar wilden we nou juist van af!”

Commissaris als boegbeeld

Een manier voor corporaties om tegengas aan die juridisering te geven is volgens Meint Pool: bestuur en commissarissen dichter bij elkaar brengen. “In de Angelsaksische landen en ook in België heb je het zogenaamde ‘one tier model’: bestuurders en toezichthouders nemen samen beslissingen. Dat zou veel beter zijn: je interne toezichthouders denken actief mee, in plaats dat ze maar een keer of zes per jaar meevergaderen. Dat de commissaris alleen toezicht houdt, vind ik echt een weeffout in de corporatiesector. Als ze meer bij de beslissingen betrokken worden, wordt de functie van commissaris ook aantrekkelijker voor mensen met veel bagage en een groot netwerk. Die zou je dan zelfs

tot boegbeeld van een corporatie kunnen maken, waardoor de maatschappelijke verankering veel beter gewaarborgd zou zijn. Zeker voor de grotere corporaties zou dit erg goed kunnen werken.”

Druk vanuit Europa

Een tweede manier om als corporatie het heft meer in eigen hand te nemen, ligt volgens Pool in het serieus nemen van de druk die er vanuit Europa op de corporatiesector ligt. “Europa staat voor transparante regelgeving en hele heldere grenzen tussen het private en het publieke domein. En: het stellen van de juiste vragen. Ik werd ooit eens door iemand in Litouwen aangesproken – daar hebben ze ook woningcorporaties – die vroeg of Nederland echt zo arm was als uit de statistieken bleek. Van de Nederlandse woningvoorraad bestond 37% uit corporatiewoningen, woningen voor arme mensen. Terwijl hij toch het idee had dat Nederland een redelijk evenwichtige inkomensverdeling had ... Die man had wel een punt, vond ik. De discussie die nu vanuit Europees perspectief gevoerd wordt, is een hele legitieme discussie. Kun je de corporatiesector wel staatssteun – in de vorm van WSW-gelden – blijven verstrekken zonder waarborgen dat het geld doelgericht wordt besteed? Dat we de corporaties nodig blijven hebben is duidelijk, en het argument dat corporaties concurrentievervalsend zouden werken is een onzinargument.

Ik zie echt niemand anders die in dat gat van de sociale woningbouw springt of de stedelijke vernieuwing oppakt. Maar corporaties moeten wel veel scherper aan de wind gaan zeilen, dat gaat Europa steeds meer van ze vragen. Het gemak gaat er af, ze moeten meer inzicht krijgen in de kostprijs van hun product om de staatssteundiscussie te kunnen voeren. De informele sfeer waarin je al twintig jaar werkt met een pool van drie bevriende aannemers, die het best goed en goedkoop doen, dat is verleden tijd. In die zin wordt het ‘harder’. Je ziet dat corporaties sterk verweven zijn met hun omgeving, maar in Europa worden die grenzen veel scherper ingezet. De rollen worden helderder, professioneler. Europa gaat over markttransparantie en de scherpste prijs. Straks moet je als corporatie je projecten misschien wel Europees gaan aanbesteden. Dat wordt een hele klus als je je gegevens niet op

orde hebt. Je moet precies weten waar je de kosten maakt en waar de opbrengsten vandaan komen, je moet een goed intern meetsysteem hebben, en je interne besluitvormingsprocessen helder en transparant organiseren. Een goede, up-to-date automatisering wordt levensnoodzaak. Als het dat al niet was.”

Focus

De markt wordt ook voor corporaties harder, scherper, professioneler. Hoe kunnen ze zo goed mogelijk in die ontwikkeling meebewegen? Meint Pool: “Focus, gebaseerd op visie. Daar begint het mee. Je moet goed duidelijk hebben waar je voor staat, als individuele corporatie. Waar kan ik op aangesproken worden, zowel door de overheid als door mijn klanten? De gemiddelde corporatie zit vol goede be-

leren meer als bedrijf, als maatschappelijke onderneming te opereren.” Daarbij hoort ook: vertrouwen op je eigen kracht, en voorwaarden stellen. “De overheid heeft je nodig, en dan mag je ook je voorwaarden stellen waaronder je kunt realiseren wat van je gevraagd wordt. Maak je positie duidelijk, dan weet de overheid wat de consequenties zijn als ze met jou in zee gaat.

Die consequenties worden nu nog veel te vaak in het midden gelaten. Vanuit goedwillendheid spannen corporaties zich in voor het maatschappelijk belang, en het gevolg is dat ze steeds meer taken op hun bordje krijgen. Maak duidelijk waar je voor staat, en schroom niet te onderhandelen, je eisen en voorwaarden te stellen. Geloof in je eigen kracht! Daar heb je alle reden voor, kijk maar naar hoe de naoorlogse

“Dat de commissaris alleen toezicht houdt, vind ik echt een weeffout in de corporatiesector”

doelingen en is bereid om van alles aan te pakken, maar daar blijft het dan ook een beetje bij. Er zit te weinig focus in, te weinig drive om zaken echt af te maken. Het kabbelt nog teveel voort, het is te ‘zacht’. Zo werkt de overheid natuurlijk ook, die maakt ook nauwelijks keuzes, maar de corporaties moeten niet in de valkuil trappen daarin mee te blijven gaan, ze moeten

wijken in allerlei steden sterk zijn verbeterd. De aandacht gaat veel te veel naar incidenten. In corporaties werken heel betrokken mensen hard aan leefbaarheid, zowel aan de beheerkant als aan de ontwikkelingskant. Het zou leuk zijn als dat in de media eens wat meer over het voetlicht zou komen. Maar ja, goed nieuws is geen nieuws.”

