

## Doorpakkende minister trekt banden met corporaties aan

De kranten staan er vol van “de minister haalt banden corporaties aan” en “Van der Laan beperkt vrijheid corporaties”. Maar de minister bekent vooral kleur en geeft richting. In zijn ***brief*** aan de Tweede Kamer geeft hij aan dat het wenselijk is *‘om tot een nieuwe balans te komen tussen het zelfstandige maatschappelijke ondernemerschap van corporaties en de publieke waarborgen’*. Van der Laan pakt stevig door. Verheldering van de kaders en een nieuwe vorm van toezicht. Na de zomer ligt er een wetsvoorstel en staat het nieuwe stelsel er *‘met een beetje optimisme’* per 1 januari 2011, aldus Van der Laan in het Financiële Dagblad.



Een doorpakkende minister bij WWI: dat is even schrikken. Net als woorden zoals sturing en extern toezicht. Maar bij lezing van de 36 bladzijden ontstaat juist bewondering voor hetgeen er ligt. Het voorliggende arrangement levert helderheid op over wat wel en niet kan, het scheidt kaders en laat voldoende ruimte voor het jaarlijk maatschappelijk ondernemerschap. Wie zich niet aan de nieuwe spelregels wenst te houden treft een strenge spelleider in de vorm van de nieuwe Autoriteit. De hoofdletter ondersteunt de stevige rol die dit bestuursorgaan wordt toebedeeld. Is dan alles geregeld na implementatie van deze nieuwe regels? Nee, zeker niet! Er zal nog hard gewerkt moeten worden aan het verkrijgen van onderling vertrouwen.

En veel belangrijker: waar is eigenlijk de burger, de bewoner in het hele verhaal gebeven? Ik heb hem bijna niet kunnen terugvinden. Aan de maatschappelijke onderneming de taak om daar verstandig mee om te gaan. De uitdaging is om de verhouding met de bewoners eerlijk vorm te geven: de bewoner als klant, als belang-en rechthebbende, als partner in de ontwikkeling van een woonomgeving en uiteindelijk: de bewoner als regisseur van eigen leven. Dat vraagt een geweldig schakelend vermogen van de corporatie! En vooral: aandacht ontwikkelen voor de doelgroep bij alle geruis in politiek en markt.

**Annelies Barnard**  
directeur Quintis

[Lees meer over Nieuw arrangement woningcorporaties-overheid >>>](#)

### Pakt Van der Laan de corporatie-sector aan?

#### Bestuurlijke en verticale lijnen aangespannen

De minister reageert op de onrust en onvrede rond corporaties door een duidelijke keuze te maken: verhoog het toezicht, zet de bestuurlijke lijnen scherp neer. Gemeenten krijgen een duidelijke rol, corporaties blijven zelfstandige private organisaties maar als gemeente en corporatie ‘er niet uitkomen’, dan is de minister de instantie die het conflict beslecht. De minister heeft ook finale zeggenschap over de strategie van de corporaties via het toezicht door een sterke centrale organisatie en zijn recht op ontslag van de interne toezichthouders: de commissarissen.



## Quintis

Nieuwsbrief voor directie, managers en beleidsmakers op het gebied van wonen, zorg en welzijn.


### In deze nieuwsbrief

- [Pakt Van der Laan de corporatiesector aan?](#)
- [Over strandende schepen en krimp](#)
- [Stap vooruit of achteruit?](#)
- [Niks mis met het systeem van toezicht!](#)
- [Drie keer nadenken voor je gaat fuseren!](#)
- [Af en toe-zicht](#)

### Contact?

E-mail met [quintis@quintis.nl](mailto:quintis@quintis.nl) of vraag informatie aan via ons secretariaat op telefoonnummer 030 601 55 55.

Meer informatie op [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl).

Wilt u voortaan op de hoogte gehouden worden van alle nieuwsberichten van Quintis meld u dan aan via [RSS](#) 

Verder zorgt de minister er voor dat de financiële kokers van de overheid niet worden vermengd: er mag op lokaal niveau geen geld van corporaties vloeien naar zorg en welzijn. Maximaal een derde van gezamenlijke projecten mag uit de woonpot komen. Orde, overzicht en regelmaat... Al met al een begrijpelijke reflex op de onrust: ingrijpen! En, eerlijk is eerlijk, de beleidsbrief is niet ongenueanceerd, niet buitenproportioneel.

### **Pas op voor ondersneeuwen horizontale lijn!**

Die logica van de verticale lijn is maar één van de mogelijkheden. Er zijn andere logica's. Het kabinet koos in z'n regeerakkoord oorspronkelijk een andere insteek: het gaat in de eerste dagen van het kabinet nog om luisteren naar de burger, versterking van de samenwerking tussen maatschappelijke ondernemers. Om versterking van het maatschappelijk ondernemerschap. Die ingrediënten moeten de kwaliteit van wonen, zorg en welzijn op een integrale, regionaal en lokaal gedifferentieerde manier verbeteren. Door de focus in het stuk op de verticale lijn is de veel belangrijkere horizontale lijn bijna uit het zicht verdwenen.

In de uitwerking van de werkdomeinen, de wijze van verantwoording, de rol van belanghebbers bij beleidsformulering en de aandacht voor maatschappelijk presteren roept de minister de corporaties ook op te kiezen voor die lijn waarbij de dienstverlening er op gericht is bewoners kansen te bieden. Geen verticaal postmodern paternalisme, maar een 21<sup>e</sup> eeuwse geloof in de kracht van mensen. Dat is de kern van de volkshuisvestelijke strategie. Wij moeten in het debat over deze brief voorkomen dat die kern ondergesneeuwd raakt. Terwijl hier, gelukkig, voor de meeste corporaties de eigenlijke uitdaging ligt.

Met de beleidsbrief van Van der Laan wordt duidelijk hoe de bestuurlijke wind waait. Het gelijke speelveld met de markt en het verticale speelveld van het publieke bestuur zijn voor een echte maatschappelijk ondernemer belangrijke condities, maar de kern van de zaak zit niet in die relaties, maar in de relatie met de bewoners. Het speelveld tussen bewoners en corporaties is uiteindelijk legitimerend voor het bestaan van maatschappelijke ondernemers. De uitdaging voor corporaties is om hun waarde voor bewoners te bewijzen – starters, huurders, kopers, ouderen, mensen met en zonder beperkingen. Het gaat er om hen de regie te geven over hun eigen wooncarrière en hun eigen leefomgeving.

***Frans de Jong**, senior consultant*

[Lees meer over Maatschappelijk ondernemen >>>](#)

---

## **Over strandende schepen en krimp**

Halverwege de jaren '90, bij de start van het BBSH, kregen de corporaties als richtlijn voor hun zelfstandig handelen prestatievelden mee. Goede woningen verhuren, in ieder geval aan mensen met lage inkomens, hen over het beleid laten meedenken en zorgen dat, zonder overheidsbijdrage het huishoudboekje op orde blijft. "Je eigen broek ophouden" heette dat toen. Later kwam daar de zorg voor ouderen en voor de leefomgeving bij.



In de beleidsbrief van Van der Laan worden de prestatievelden herschikt in drie domeinen: het bouwen, verhuren en verkopen van woningen, maatschappelijk vastgoed en het aanpakken van wijken en buurten. Daarbinnen worden enkele grenzen duidelijker getrokken. Maatschappelijk vastgoed (zorg, welzijn, onderwijs) blijft een (mogelijke) taak voor corporaties, maar zij mogen niet investeren in de activiteiten die in die gebouwen plaatsvinden.

Deze helderheid is er niet in het derde domein bij een thema als leefbaarheid (ofwel de brede zorg voor het wonen). Corporaties moeten (in buurten waar zij bezit hebben) bijdragen aan buurten die schoon, heel en veilig zijn en betrokken zijn bij "problemen achter de voordeur". Gemeenten mogen echter niet verlangen dat

corporaties allerlei gemeenschapstaken in wijken en dorpen op zich nemen. Bij dit laatste geeft de beleidsbrief de corporaties een ruimere taak dan de stuurgroep Meijerink eerder deed. Volgens de stuurgroep behoort het 'investeren in mensen' in principe *niet* tot de taak van corporaties. Van der Laan wil die ruimte nadrukkelijk wel bieden, zolang er maar een directe relatie met het wonen bestaat. En dan valt te bezien waar (en of) het schip strandt. Ofwel in de woorden van Van der Laan: "Ervaringen met de effecten van verschillende activiteiten op dit punt kunnen gaandeweg leiden tot meer focus". Kortom, transparantie en lerende organisaties die durven te blijven doen is hier de uitdaging.

Ten slotte stuurt de brief in de richting van een kleinere sociale huursector. Om tot een in Europees verband gelijk speelveld te komen dienen corporaties straks 80% van hun woningen tot de huurtoeslaggrens (waartoe nagenoeg alle corporatiewoningen behoren) te verhuren aan huishoudens uit de primaire doelgroep. Daardoor zullen er in sommige gebieden voor de huidige voorraad sociale huurwoningen te weinig huurders zijn. Maar zal dit betekenen dat de woningen die niet aan de lagere inkomensgroepen worden toegewezen verkocht moeten worden? Of dat de huur omhoog moet? Of is dit de definitieve opmaat naar inkomensafhankelijke kortingen op huren (Huur op Maat)?

Van de drie domeinen is de tweede nog het meest duidelijk afgebakend. Over het eerste en derde domein zal nog flink verder gesproken worden, niet alleen tussen overheid en corporaties, maar vooral met de bewoners, want het gaat om hun belangen.

***Frank van Hoorn***, senior consultant

Lees meer over [Huurbeleid](#) en [Leefbaarheid](#) >>>

---

## Gemeentelijk woonbeleid; stap vooruit of achteruit

*"Het woonbeleid komt tot stand door nationale prioriteiten en lokale opgaven"*, zo zegt Van der Laan terecht. De corporatiesector moet op onderdelen 'in het hok terug', maar is dat voldoende voor een goed woonbeleid? Is er naast een herziening van rol, speelveld en grenzen daarvan, niet juist ook meer aandacht nodig voor de publieke kaders? Daar zien wij uitspraken van een andere aard: *"Gemeenten doen er goed aan..."* en *"het zou verstandig zijn..."*. Maar krijgen partijen op lokaal niveau daarmee de mogelijkheden en steun die zij verdienen om tot goed beleid en uitvoering te komen?



Worden gemeenten daarmee in staat gesteld een professionele en sterke partij te zijn in het speelveld van het wonen, sterk genoeg om heldere én realistische publieke kaders te stellen? En krijgen de corporaties daarmee een helder lokaal 'baken' waar zij ook op kunnen bouwen en vertrouwen? Juist op het lokale niveau zien wij het nog regelmatig mis gaan in inhoud, rollen en taakopvatting. Partijen praten niet zelden langs elkaar heen, terwijl zij vaak hetzelfde bedoelen en willen: de maatschappelijke en volkshuisvestelijke opgaven te lijf gaan.

De corporaties worden in de voorstellen van Van der Laan wat sterker ingekaderd, goed en helder, zonder dat daarin wordt doorgeslagen de andere kant op. Maar verdienen gemeenten niet meer steun, én (voor wat hoort wat!) sturing, aansporing en verantwoordingsplicht? De rol en verantwoordelijkheid van de gemeente - de kaderstellende organisatie waar beleid zijn democratische legitimatie krijgt - blijft onderbelicht. Waarom die vrijblijvendheid in visievorming op gemeentelijk niveau, en waarom geen prestatieafspraken met die gemeenten?

### **Kans: stap vooruit op lokaal niveau**

De kans ligt nu voor het grijpen, maar dan moeten verantwoordelijkheden worden opgepakt, aan beide kanten..... Lokale overheden moeten de interventie van Van der Laan niet als excuus gebruiken om achterover te leunen, maar juist nu daadwerkelijk stappen vooruit zetten, en investeren in visie en goede afspraken met corporaties. Met oog voor het belang van de doelgroep (burgers), en niet met het vizier op strijd

binnen de organisatie en met de corporatiesector. Een sterke volkshuisvestingssector verdient sterke publieke kaders én sterke spelers in het speelveld op het niveau waar dat van belang is: het lokale niveau, het niveau van wijken en kernen, waar mensen, burgers, huurders zich verbonden voelen. Met ruimte om te ondernemen, maar ook voor het samen (onderling én wederkerig) verantwoording afleggen. En dan niet met het doel om elkaar de nek om te draaien, maar om samen te leren van de successen en fouten, mogelijkheden en onmogelijkheden. En natuurlijk, laten wij er geen doekjes om winden, kracht en macht te hebben om in te kunnen grijpen als het echt niet goed gaat.

### **Burgers activeren in buurten en kernen**

Nog nergens gaat het hier over waar het allemaal om te doen is, de huurders, de burgers. Er zijn bewegingen gaande bij gemeenten en corporaties die kansrijk zijn. En die bewegingen bevinden zich niet op gemeenteniveau, niet op provinciaal of rijksniveau en niet op het concernniveau van de in schaal groter wordende corporaties. Maar op het niveau waar mensen zich gebonden voelen: wijken, buurten en kernen. De "instituten" (gemeenten en corporaties) zullen daadwerkelijk de poorten moeten openen en de burgers het vertrouwen moeten gunnen dat ook zij deskundig zijn en keuzes en afwegingen kunnen maken. En dat levert een opgave op voor die instituten: geef bewust en actief vorm aan participatie van burgers, en gun elkaar ook daarin de tijd te oefenen en te wennen. Van der Laan zegt hier niet veel over....., daarom doen wij het maar.

**Sander Reith**, senior consultant

[Lees meer over Woonvisies >>>](#)

---

### **Niks mis met het systeem van toezicht!**

**Opeens was van alles mis met het toezicht op maatschappelijke ondernemingen. Maar de oplossingen die in de media genoemd werden losten daadwerkelijk niets op, vond Theo Stubbé in een [artikel in Aedesmagazine](#). Want zo slecht is het toezicht hier niet geregeld. 'Laten wij bij de feiten blijven en niet het kind met het badwater weggoaien'. Het lijkt erop dat de minister het met hem eens is.**

*'Het is een opmerkelijke aaneenschakeling van kwesties geworden: IJsselmeer ziekenhuizen, Philadelphia, Woonbron en Rochdale. Overal lijkt het bestuur te hebben gefaald en heeft het toezicht niet tijdig ingegrepen. 'Ons systeem zit niet goed in elkaar', dat is wat je op basis van de media mag concluderen. ...Dat leidt tot de meest wilde opsommingen van oorzaken en oplossingen in de media. De schuld ligt bij de marktwerking, of 'wij moeten hen persoonlijk aansprakelijk stellen' of het komt van al dat fuseren. ...Alle genoemde oplossingen zijn stuk voor stuk te krampachtig en brengen onbedoelde nadelen met zich mee'.*

### **It's not about the system, stupid!**

Goed toezicht kan meer bereiken dan je denkt. De minister heeft dat begrepen en staat verbeteringen voor in dat toezicht. OK, met een aantal sanctiemogelijkheden, maar die blijven gereserveerd voor de excessen waar de media nu zo bol van staan. En daarmee concludeert de minister met ons dat het systeem in Nederland intrinsiek in orde is. Professionaliteit en ondernemerschap zijn de ontwikkelopgaven. Dat zijn geen systeemveranderingen maar competentieveranderingen.

**Theo Stubbé**, senior consultant

[Lees meer over Governance >>>](#)

---

## Drie keer nadenken voordat je gaat fuseren!

Gelukkig, de minister blijkt een nuchter mens! Fuseren is een middel om doelen te bereiken die je alleen of op een andere manier niet zou bereiken. Schaalvergroting is geen doel op zich maar schaalvergroting kan soms de beste oplossing zijn om je taken als corporatie goed uit te voeren. En dat erkent de minister zonder omhaal. Hij stelt daaraan geen harde grenzen, hoewel...meer dan 80.000 woningen is wel erg veel. Hoe voorkom je dat de volkshuisvesting in een gebied van één grote partij afhankelijk wordt?



Wel stelt de minister een nieuwe voorwaarde aan fusie: eenmaal gefuseerd mag je binnen vijf jaar niet weer fuseren. Want fuseren leidt tot navelstaren en niet tot het hebben van de focus op het maatschappelijk presteren: de winkel blijft open, maar verwacht van ons even geen nieuwe producten en diensten. De minister maakt een uitzondering voor de overname van een armlastige door een rijke corporatie. Ook verlangt de minister voortaan een fusie-effectrapportage waarin de fusiepartners afwegen welke effecten de fusie heeft op de investeringsmogelijkheden, de lokale binding en de doelmatigheid. Daarnaast moeten de fusiepartners aangeven of zij de doelen op dit gebied ook niet (beter) op een andere wijze kunnen bereiken. Spannend is hoe zo'n fusie-effectrapportage eruit zal zien. Vooral het effect op doelmatigheid is in de praktijk lastig in te schatten. Al was het maar omdat men met de schaalvergroting vaak ook een professionaliteitslag wil maken die niet leidt tot hogere efficiency maar wel tot betere dienstverlening. Een overzicht van alle studies over de effecten van fusies tussen corporaties is vanaf vandaag te vinden op onze website als [twaalfde katern van het fusieboek](#).

De combinatie van deze twee nieuwe voorwaarden maakt dat corporaties zich goed moeten bedenken met wie zij willen fuseren. Niet alleen omdat je daar verantwoording over af met leggen maar vooral ook omdat je zeker wilt weten dat je in de nieuwe situatie de komende vijf jaar vooruit kunt. De goede keuze van een fusiepartner wordt dan ook heel belangrijk. Dat vraagt om een zorgvuldiger en bewuster traject in de verkenningsfase dan nu vaak praktijk is. Het doet iets af aan de "romantische" gang van zaken wat het zoeken naar een fusiepartner nu vaak is. De verzakelijking van het zoekproces om een "goede partij" te vinden mag echter niet leiden tot uitsluitend "verstandshuwelijken". Daar is een fusieproces te precair voor en dat leidt achteraf tot grote problemen die niet ten goede komen aan het maatschappelijk presteren. Dus: goede partners passen niet alleen zakelijk maar zeker ook in cultureel en beleidsmatig opzicht bij elkaar.

[Wilma van der Veen](#), senior consultant

[Lees meer over Fusie en samenwerking >>>](#)

---

## Af en toe-zicht

Stoere taal van de minister. En... hij maakt helder dat commissaris zijn een vak is. Daar hoort kennis en kunde bij maar bovenal vertrouwen en gedrag. Want toezicht heeft toch vooral tot doel te checken of het gedrag van de organisatie in lijn is met haar doelstellingen.

De minister stelt dat de RvC's beter moeten functioneren. Dat kan op drie manieren; door kennisverbetering, door eisen te stellen aan commissarissen en door ondersteuning op gedrag van de commissarissen. De maatregelen van de minister zoomen in op de eerste twee. De visie op hoe te komen tot de gewenste cultuuromslag ontbreekt.

Er zullen nieuwe eisen aan commissarissen worden gesteld, bijvoorbeeld met kennis- en ervaringsniveau, zittingsduur en het aantal commissariaten. In de Woningwet wordt een ontslagmogelijkheid opgenomen voor RvC's bij slecht

functioneren of het afgeven van onjuiste verklaringen. Het versterken van de kennis wil men verbeteren door opleidingen aan te bieden. Hier is een rol weggelegd voor het VTW en/of Aedes, en Van der Laan biedt hulp aan.

Maar hoe komen wij tot de door de minister gewenste cultuuromslag? Toezicht op toezicht voorkomt misschien de excessen. Sancties straffen fout gedrag af, maar leidt dat dan automatisch tot goed gedrag?

Door de schaalvergroting zijn bestuurders en de toezichthouders steeds verder verwijderd geraakt van de bewoners. Juist de verwijdering van de doelgroep door schaalvergroting leidt mijns inziens tot excessen. Bestuurders komen steeds meer alleen te staan en missen een spiegel. Die spiegel krijg je niet alleen met professionalisering, kennis en regulering maar veel meer door “mensen” in een RvC op te nemen die in staat zijn te reflecteren op de mens achter de bestuurder. Dat is gedrag, dat is houding, dat zijn normen en waarden, dat is leiderschap! Dat vraagt om een kritische, integere blik naar jezelf. Voor zowel bestuurders als ook voor commissarissen. De durf om je te laten beïnvloeden door anderen. De durf niet zomaar opdrachten uit te voeren maar scherp te reflecteren. Alles met als doel elkaar te versterken en niet alleen maar te controleren. Dat vraagt om een zorgvuldige samenstelling van RvC en bestuur. Zo kan het samenspel vorm krijgen om te presteren wat je van een maatschappelijk ondernemer mag verwachten.

***Frank Brummelhuis***, senior consultant

[Lees meer over QuiEs Werving & Selectie >>>](#)



Deze nieuwsbrief is een uitgave van Quintis b.v., T 030 601 55 55, [quintis@quintis.nl](mailto:quintis@quintis.nl),  
meer informatie op [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl)