

## Werken aan het Waardemodel en moderne Governance van woningcorporaties

### **“De goede dingen goed doen”**

De Woningwet verandert spelregels met betrekking tot de Governance in de volkshuisvesting. Woningcorporaties, gemeenten en huurdersorganisaties spelen daar op in. Woonlab kan hen daarin begeleiden.

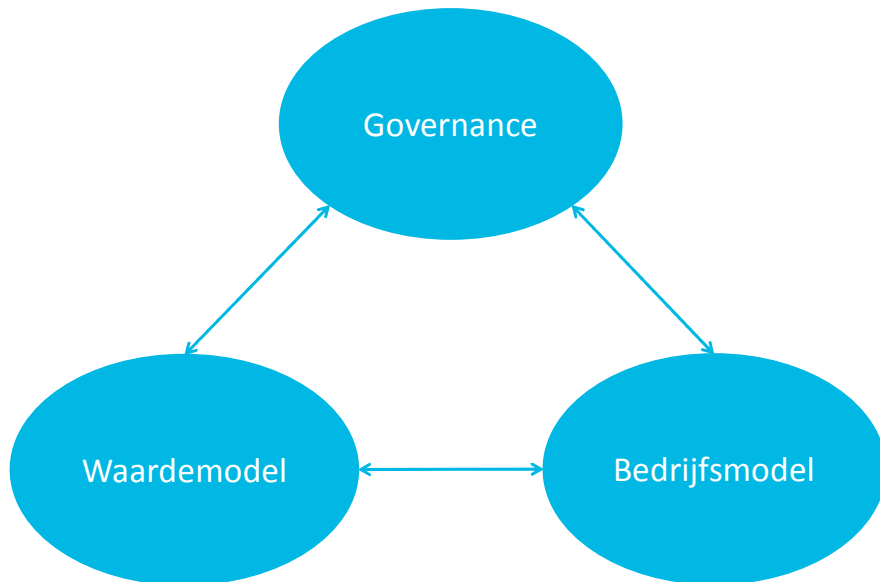
De Woningwet Governance gaat over de kwaliteit van (maatschappelijke)besturing en intern toezicht. Voor een effectieve en maatschappelijk verantwoorde volkshuisvesting is moderne besturing van woningcorporaties een vereiste. Besturing die doelgericht is wat betreft het samen met belanghouders identificeren van de belangrijkste volkshuisvestingsopgaven. Besturing die doeltreffend en doelmatig is in het aanpakken van deze opgaven. Over de gewijzigde context en de vraag hoe je dat als Raad van Commissarissen in samenspel met je Bestuur doet en in ontwikkeling brengt gaat deze notitie.

### **Nieuwe realiteit vereist meer dan aanpassing van het Bedrijfsmodel**

Woningcorporaties passen in hoog tempo hun bedrijfsmodel aan aan de nieuwe realiteit. Wie is er niet bezig met het focussen op kernactiviteiten, versoberen van bedrijfsvoering en sturen op kasstromen? Deze aanpassingen zijn nodig om de disbalans tussen lange termijn inkomsten en uitgaven te herstellen. Maar dat is niet genoeg om de legitimiteit en natuurlijke rol als volkshuisvester terug te verdienen; om blijvend van waarde te zijn voor groepen mensen en voor de maatschappij als geheel. Daar zijn nog twee essentiële zaken voor nodig. Ten eerste een moderne opzet en invulling van de Governance. Ten tweede een volkshuisvestingsfocus gebouwd op basis van een duurzaam waardemodel. Een waardemodel dat in verbinding met de gemeente, huurders en belanghouders tot stand komt.

### **Verbinden Governance Waardemodel en Bedrijfsmodel**

De uitdaging van woningcorporaties in de volkshuisvesting is het waardemodel, het bedrijfsmodel en de governance met elkaar te verbinden. Zie afbeelding op de volgende pagina.



### **Herijk het Waardemodel**

Met de nieuwe Woningwet is een keerpunt gemarkeerd in de volkshuisvesting. Na de verzelfstandiging en bruterings in eerste helft van de jaren negentig slaat de slinger terug. Nieuwe mores en spelregels zijn van kracht geworden waaraan iedere corporatie zijn gedrag en gewoonten zal moeten aanpassen. Gemeenten en huurdersorganisaties krijgen een sterkere positie in het volkshuisvestingsbestel.

Bij woningcorporaties is het meest tastbare deel van de verandering de renovatie van het bedrijfsmodel. Bedrijfslasten gaan omlaag en de kasstroom raakt weer op orde. De corporatie als solide investeerder in de volkshuisvesting kan weer terugkeren. Belangrijke voorwaarde is wel dat ook de herijking van het waardemodel slaagt. Daarmee kunnen corporaties weer volkshuisvestingspartners worden die zowel voor de klant als voor de maatschappij herkenbare en unieke waarde creëren.

### **(Her)Ontdek het lokale Waardemodel van de woningcorporatie**

De Woningwet in 1901 heeft een forse impuls gegeven aan de oprichting van woningcorporaties. Een maatschappij die tot ver in de 20<sup>e</sup> eeuw in levensbeschouwelijke zuilen was georganiseerd. Binnen iedere achterban was er grote behoefte aan betere woon- en leefomstandigheden, aan fatsoenlijke en betaalbare woningen. De omvang en samenstelling van deze achterbanen is in vrijwel heel Nederland sterk veranderd. De organisatiegraad is vele male kleiner geworden.

Individualisering en de informatie- en communicatietechnologie hebben een grote vlucht genomen. Dat stelt woningcorporaties wat betreft hun waardemodel en legitimiteit (license to operate) voor nieuwe uitdagingen. Beide heb je nodig om (grote) maatschappelijke opgaven te kunnen en mogen aanpakken. Zoals het inspelen op de veranderende huisvestingsvraag als gevolg van economische veranderingen, veranderingen in het sociaal domein waar gemeenten zich voor gesteld zien (decentralisaties, extramuralisering van de zorg, participatiesamenleving, individualisering, et cetera), het opvangen van grote groepen vluchtelingen.

Bij het nadenken over een nieuwe visie voor woningcorporaties zei Nico Baken (wiskundige en hoogleraar Telecommunicatie aan de TU Delft) daar over: 'Uiteindelijk gaat het niet om technologische dingen, maar om het met elkaar verbinden van mensen.' Dat vraagt volgens hem niet om business cases, maar om value cases. 'Welke waarde creëert u voor de maatschappij?' En hoe breng je dat over het voetlicht?. 'U heeft een nieuwe visie nodig om niet te stagneren in uw ontwikkeling'.

Door een Strategische Dialoog met gemeenten, huurdersorganisaties en andere belanghouders aan te gaan ontdek je waar het voor de woningcorporaties werkelijk om moet gaan.

Een Strategische Dialoog kan input opleveren voor een nieuwe strategische visie en ondernemingsplan. Een ondernemingsplan dat beter richting geeft aan het creëren van Klantwaarde en Maatschappelijke waarde. Waartoe ben ik op aarde? Voor wie doe ik het?

Ook kan het leiden tot een nieuwe lokale/regionale woonvisie en prestatieafspraken. De essentie van een proces dat daartoe leidt is dat gemeenten, woningcorporaties en belanghouders energie en middelen gaan stoppen in de volkshuisvestingsopgaven die er echt toe doen.

### **Werk aan moderne Governance**

Governance gaat over de kwaliteit van besturing en intern toezicht. Voor een effectieve en maatschappelijk verantwoorde volkshuisvesting is moderne besturing van woningcorporaties een vereiste. Besturing die doelgericht is wat betreft het samen met belanghouders identificeren van de voornaamste volkshuisvestingsopgaven, en die doeltreffend en doelmatig is wat betreft het aanpakken van die opgaven. Het bestuur van een woningcorporatie heeft een maatschappelijke opdracht te realiseren.

Het is de interne toezichthouder die bewaakt dat "de goede dingen goed gebeuren". De interne toezichthouder is bewaker van de maatschappelijke opdracht waar het uiteindelijke bestaansrecht van de woningcorporatie op is gebaseerd. En moet naast een financieel economische beoordeling

dus ook in staat zijn het politiek-maatschappelijke handelen te beoordelen. Dit vraagt om een veelzijdig samengestelde Raad van Commissarissen, zowel wat betreft professionele expertise als sociaal-maatschappelijke achtergrond. Daarom is werken aan een professionele toezichtrelatie met het bestuur en het werken aan het lerend vermogen belangrijk. Dat daarin nog veel te leren valt bewijst de praktijk van besturen en toezichhouden.

Woonlab ondersteunt bij:

- (Zelf)Evaluaties van bestuur en intern toezicht
- Helpen oplossen van organisatie- & besturingsvraagstukken
- Organiseren en versterken van interactieve beleidsontwikkeling en verantwoording
- Identificeren van de belangrijkste volkshuisvestingsopgaven