

Drs. Peter van der Graaf

Bewoners als klant: een gouden kans?

Een onderzoek naar de implementatie-mogelijkheden van Gold Service in Nederland

Inhoud

Voorwoord	5
English Summary: Implementation of Gold Service	7
Introduction	7
Executing the steps: a review of the chapters	8
Core questions	12
Implementation plan	14
Inleiding	19
Wat komt er allemaal kijken bij verschepping?	20
Opzet van dit rapport	22
1 Het succes van Gold Service in Manchester	25
Inleiding	25
Bestaand onderzoek	25
Opvallende resultaten en initiatieven	28
Wat doet IVHA nu allemaal precies?	28
Doelstelling/visie: de klant centraal	30
(Re)organisatie	33

	Nadenken over wat je klanten willen	35
	Eerste conclusies	38
2	Nederlandse problemen en Engelse oplossingen	43
	Inleiding	43
	Context-beschrijving De Woonplaats, Enschede	45
	Context-beschrijving Beter Wonen Vechtdal	57
	Context-beschrijving WoonbronMaasoevers, Rotterdam	69
3	De huisvestingssector in Nederland en Engeland vergeleken	77
	Inleiding	77
	De Engelse huisvestingssector	79
	De Nederlandse huisvestingssector afgezet tegen de Engelse sector	83
	Betekenis van verschillen	85
4	Implementatieplan	89
	Inleiding	89
	Uitvoering van het stappenplan: terugblik op de hoofdstukken	90
	Kernvragen	94
	Implementatieplan	97
	Literatuur	101
	Bijlage	
	Lijst met geïnterviewden	103

Voorwoord

Leefbaarheid is niet alleen een zaak van overheid en gemeenten, maar komt steeds vaker op het bordje van corporaties terecht. Als leverancier van woongenot hebben zij vaak direct te maken met de gevolgen van een onleefbare buurt. Steeds meer corporaties erkennen dat alleen stenen stapelen niet voldoende is, maar hoe dan handen en voeten te geven aan de sociale opgave? Nieuwe ideeën kunnen ook van ver komen. Irwell Valley Housing Association in Manchester opereert in de armste wijken van Manchester. Zij moet daar opboksen tegen een scala aan fysieke en sociale problemen op een schaal die wij in Nederland niet kennen. Drastische problemen vragen drastische oplossingen, moeten ze daar gedacht hebben. Dit resulteerde in Gold Service. Wat het precies is en hoe het in Manchester heeft uitgepakt kunt u in dit rapport lezen. Centraal staat het onderscheid tussen groepen klanten. Huurders die in de ogen van de corporatie zich als loyale klant gedragen kunnen rekenen op extra service. Dit onderscheid staat in de Nederlandse huisvestingssector op gespannen voet met het gelijkheidsbeginsel waarop de sector gebouwd is.

Toch is dit principe helemaal niet vreemd in andere sectoren: supermarkten werken al jaren met dit systeem en niet onsuccesvol gezien de populariteit van bonuspassen als Airmiles en Freebees. Maar is deze methodiek ook toepasbaar op huisvesting en zelfs verder? Is Gold Service meer dan een handig instrument om klanten aan je te binden of biedt het idee erachter mogelijkheden om de huisvestingssector radicaal op zijn kop te zetten? In tijden dat normverlies hoog op de politieke en maatschappelijke agenda staat, lijkt Gold Service een nieuwe invulling te kunnen geven aan de maatschappelijke betrokkenheid van corporaties. De methodiek is namelijk gebaseerd op het wederkerigheidsbeginsel: van de huurders wordt verantwoordelijkheid en loyaliteit gevraagd in ruil voor goede service. Daarmee is Gold Service normstellend. Mag en kan een corporatie deze rol vervullen?

Om antwoord te kunnen geven op deze en andere vragen is een gedegen analyse nodig. Te vaak zijn buitenlandse voorbeelden klakkeloos overgeplant zonder aandacht te hebben voor de context waarin ze functioneren. Daarom staan in dit onderzoek naast de Engelse praktijk drie Nederlandse corporaties en hun lokale context centraal. Vanuit hun specifieke behoeften en mogelijkheden wordt gekeken naar de toepasbaarheid van Gold Service. Dit is echter maar een eerste stap in de discussie over Gold Service, die verder gevoerd en aangescherpt zal moeten worden in ontmoetingen tussen corporaties onderling. Dit rapport hoopt voer te leveren voor deze discussie. Het simpele gegeven van de klant centraal stellen heeft verstekkende gevolgen voor alle betrokkenen. Een doordachte methodiek biedt echter gouden kansen.

Dit rapport is een coproductie van vele mensen. Allereerst gaat mijn dank uit naar Beter Wonen Vechtdal in Hardenberg, de opdrachtgever van dit onderzoek. Verder wil ik Gerrit Teunis, Margriet Meindertsma, Henk Westra en Bert de Jong bedanken voor hun inhoudelijke inbreng in de begeleidingscommissie. Zonder hun enthousiasme en kennis was dit onderzoek nooit uit de verf gekomen. De kritische blik van Bert Veraa en Henk van der Heijden mogen ook niet onvermeld blijven. Staf en medewerkers van Irwell Valley Housing Association in Manchester (Groot-Brittannië) ben ik grote dank verschuldigd voor hun gastvrijheid en geduldige antwoorden op de naïeve vragen van een buitenlandse onderzoeker. Hetzelfde geldt voor de medewerkers en huurders van Beter Wonen Vechtdal in Hardenberg, De Woonplaats in Enschede en WoonbronMaasoevers in Rotterdam. Tenslotte ben ik de volgende corporaties erkentelijk voor hun ondersteuning bij het onderzoek: Woningstichting Hellendoorn, Westhoek Wonen in Mijdrecht, EigenHaard in Amsterdam, WonenCentraal in Alphen, Woningstichting Franeker, Woningstichting Castria in Thoolen en Volksbelang in Wijk bij Duurstede. Ik hoop dat dit onderzoek hun inspiratie biedt in het werken aan leefbaarheid.

Utrecht, februari 2003

Peter van der Graaf

English Summary: Implementation of Gold Service

Introduction

The previous chapters outlined a step-by-step approach for translating Gold Service, the method introduced at the start of this report, across cultures. Let us review the four steps:

Step 1: proven success?

Achieving transcultural translation starts with the search for appropriate initiatives elsewhere: Did the method prove itself in its original setting? Has reliable research been done to evaluate the dynamics and effects of the method?

Step 2: what does the method solve?

Once you have found an appropriate initiative and have found proof of success, the question is whether the project answers the problems of the situation in your own environment. What problems does the method need to solve? How does the foreign example contribute to the solution and do people in the Netherlands really want to experiment with this innovation? In short, do Dutch people want to adopt the initiative?

Step 3: contextual differences?

After taking the former steps, the actual translation starts by comparing the contexts of the two countries: in this case, the British and Dutch housing sector. How does the foreign situation differ from the domestic one? What are the consequences of these differences for the application of the method and what adaptations are needed to make the method feasible in the Netherlands?

Step 4: implementation

The answers to the questions above enable the formulation of an implementation plan. This involves preparing for the initiation of the project and developing the timetable and necessary logistics that allow for solid agreements among participants and clear communication. Good communication and explicit agreements are essential during the implementation phase.

Executing the steps: a review of the chapters

Chapter one described an experiment in Manchester by the Irwell Valley Housing Association. The experiment aimed at analyzing Gold Service in the British context and extracting the core elements and conditions of success of a framework for implementing the innovation in the Dutch context.

Proven success?

The financial success of Gold Service in Manchester is undeniable. The return on the investment of 400.000 pounds was impressive: by reducing the amount of rent due, the costs for preventing vandalism, and the turnover rate, IVHA earned about 700.000 pounds. IVHA now claims to have better relationships with its tenants, leading to visibly lower levels of circulation, vacancy, and maintenance costs per house.

The scope of the method is limited in the sense that it only applies to the majority of tenants whose behavior can be changed, not to the small group of persistent troublemakers. Its impact on the social cohesion of neighborhoods is uncertain. Research by an independent panel observed 'improved neighborhoods and community spirit', but did not provide concrete evidence for such effects. Although some residents seem to meet each other through Gold Service, this strongly depends on the type of neighborhood (e.g., near a square or on a street with a dead-end) and the people who live there. The tenant panels created or addressed by Gold Service often consist of the same hard core we see in the Netherlands: white, female, ages above 40/50.

Perhaps the most persuasive evidence is the popularity of Community Gold, whereby IVHA doubles the amount of bonus bonds that tenants put aside as long as they invest the money in the neighborhood. Only few neighborhoods engage in such collective efforts and

often the specific groups involved are elders or families with young children who allocate the funds to a local playground. These groups already have strong ties to the neighborhood and do not require a great deal of additional incentive. Gold Service is therefore particularly appealing for individuals. Yet the application of Gold Service is not limited to tenants of public housing. As the example of Birmingham demonstrates, home owners may also find Gold Service attractive.

What does the method solve?

Gold Service is not a panacea, but a smart and creative way for corporations to invest in their customers. It is based on the idea that taking customers seriously will involve them in the corporation's assets and encourage them to take their own responsibility. Gold Service focuses primarily on the landlord-tenant relationship. Rewarding the tenants who obey the rental agreement with a greater range of choices and additional resources helps build trust and promotes the tenants' autonomy. A corporation can profit from these investments by reducing costs (less overdue rent, lower maintenance and circulation fees).

The problems that corporations can and want to address depend on their contexts. The three corporations that we studied confronted different levels of urbanization in their surroundings and, therefore, faced different kinds of problems. The corporation in Enschede had to deal with the prospect of large-scale physical measures and serious social problems (high turn-over rate, increasing levels of overdue rent, unemployment, educational deficiencies, pollution, and other nuisances) in the Pathmos district. 'De Woonplaats' consequently (increasingly) stresses socio-economic services such as job assistance and education. In Pathmos, for example, contractors are sponsoring several teaching positions.

In the rural environment of Hardenberg, socio-economic problems are much less pressing, but here the corporation faces two forms of ageing: elderly live on their own longer than before, while the youth move out of the area because they cannot find appropriate housing and services. To serve and retain these distinct target groups, 'Beter Wonen Vechtdal' seeks to provide tailored services and facilities. By offering various service packages, attuned to the level of responsibility tenants are willing to take, the corporation tries to expand the number of customers and degree of involvement among the residents.

As a corporation in a major city, 'WoonbronMaasoevers' in Rotterdam not only faces serious socio-economic problems, but also operates in an area with many other service providers and is involved in a wide range of 'livability projects' in the neighborhoods of Rotterdam. To adapt its own activities and initiatives to those of other institutions, the corporation is trying to use Gold Service as a guide for its customer policy. In this case, the corporation plays a relatively minor role and merely coordinates housing services. In other areas, 'Woonbron-Maasoevers' cooperates with and supports social organizations that initiate their own projects, for their own purposes.

The three case studies show that the involved housing associations take different positions in the implementation process. De Woonplaats in Enschede has advanced the most by developing its one version of Gold Service. This version has been firmly implemented in the organisation. WoonbronMaasoevers in Rotterdam and Beter Wonen Vechtdal in Hardenberg are still contemplating on the specific form of Gold Service in their own context. WoonbronMaasoevers is able in this to lean on its newly developed customer policy and already implemented initiatives. Gold Service is only part of a bigger picture in Rotterdam. In Hardenberg Beter Wonen Vechtdal decided to build Gold Service from scratch, involving huge commitment from all parties involved. Therefore Beter Wonen Vechtdal puts itself in the most venerable position.

Contextual differences?

The British and Dutch housing sectors are remarkably similar on first notice. Both countries have a large public rental sector and, since World War II, both have experienced a shift in housing distribution from local authority to more independent housing associations, reduction of financial contributions by the government during the 1980s, liberalization of the housing market, and individualization. Behind these similarities remain substantive differences between both housing sectors. The housing market in England is strongly segmented between stock types. If at all possible, most British people buy a house. Privately rented stock remains for people who can't or don't want to buy a house. Social housing is left to the elderly and handicapped and everybody else that can't find a privately owned or rented house. This leads to a strong concentration of lower income groups in English social housing. These differences are partly due to the unique historical development of the housing sector in each country.

In the Netherlands, the transition from municipal to privatized (public) housing occurred earlier. In Great Britain, this process is still taking place. In Great Britain, moreover, the transition was not as smooth and, as a result, it still has a public rental sector for the underprivileged. This sector is strongly stigmatized and is often regarded as a relief center for the 'very poor'. This leads to the kind and magnitude of problems that are inconceivable in the Netherlands. Overdue rent is also much less of a problem in the Netherlands and, therefore, automatic payment of rent is irrelevant as a precondition for membership of Gold Service. This makes it much more difficult to make a distinction between good and bad tenants. In the Netherlands, one needs to distinguish between various degrees of 'goodness' among tenants. Dutch social housing was left after the 'Brutering' of the Dutch government with a financial solid base, a reasonable sized stock and a fairly mixed tenant population. In the Netherlands, the public rental sector is much more accessible and much less stigmatized.

Since the rental sector is seen as a relief center, the British welfare sector is closely linked to housing, while in the Netherlands welfare is considered a distinct sector. Consequently, Dutch corporations seek to cooperate with welfare institutions, whereas British housing

associations often hire youth workers for themselves. This approach has affected regulation concerning housing: eviction, for instance, is not an option within British law, because tenants have nowhere else to go.

Another important explaining factor is the way in which the government in both countries controls the housing sector. Dutch housing associations are given a lot more freedom than their English counterparts, especially in social housing. The Dutch government controls from a distance by setting negotiation borders. The Central Housing Fund (CFV) and subsidies for new housing provides the Dutch government with a financial string to the Dutch housing associations. The English government controls social housing much tighter: the sector is financially dependent of the government. Privately rented and owner-occupied housing are less controlled. Polarised policy making in England makes housing associations even more sensitive to policy changes. The loosened grip of the Dutch government and their financially solid bases make Dutch housing associations more resistive to Dutch policy making. The wider government intrusion in the Netherlands have nevertheless resulted in greater centralization of price fixing and result monitoring than in Great Britain. The British and Dutch housing sectors are remarkably similar. Both countries have a large public rental sector and, since World War II, both have experienced a shift toward decentralization of housing distribution to municipalities, reduction of financial contributions by the government during the 1980s, liberalization of the housing market, and individualization. Differences remain, however, partly due to the unique historical development of the housing sector in each country.

This means that Dutch corporations that want to adopt Gold Service will have to pay closer attention to the (central and local) government and welfare institutions in their areas. Consequently, the corporation needs to carefully identify its tasks to avoid any confusion among the parties involved about their role and responsibility. The corporation can focus on its core tasks (housing) and cooperate with local institutions in other areas, as 'WoonbronMaasoevers' in Rotterdam does, or create its own complementary services, as 'Woonplaats' in Enschede has done (and 'Beter Wonen Vechtdal' intends to do, although to a lesser extent). Differences in the nature and size of problems, not only between the Netherlands and Great Britain, but also among Dutch corporations, will lead to the provision of different kinds of services and facilities. Take for example the extent of overdue rent: in Enschede this is a greater problem than in Hardenberg, where the problem is almost non-existent and distinction on the basis of payment is useless. By creating different sets of services according to the level of responsibility tenants take for their houses and living environments, corporations can supply various services without contradicting the core idea of Gold Service: tenants take responsibility in exchange for additional services and facilities. In the Netherlands, tenant responsibility is explicitly linked to autonomy. By helping citizens to be self-sufficient, corporations no longer have to take as much responsibility.

Core questions

In going through the various steps for implementing Gold Service, we raised a number of important themes that deserve closer attention. Before we present the implementation plan we will discuss these themes briefly.

Theme 1: definition of customer-oriented

What does it mean to be customer-oriented? This is primarily a matter of scope. What customers does Gold Service appeal to? Does the method aim at a specific group of residents or can it be applied to all (groups of) customers? The corporations we researched seem to add a typically Dutch aspect to the definition: the expansion of autonomy and self-sufficiency among the customers. Tenants need to be allowed to confront their own problems, which may vary from purely physical (maintenance of own house and living environment) to socio-economic (unemployment, social relations, and livability) problems. This Dutch flavor brings new meaning to the term customer-oriented: corporations not only need to improve their service to customers; customers also need to be enabled to do more for themselves.

The relationship between individual customers and groups of residents in a neighborhood is also an important issue. Do corporations focus primarily on individuals or can they also help strengthen the ties among tenants and the social cohesion of a neighborhood? The case of Manchester demonstrated that Gold Service emphasizes the landlord-tenant relationship. Rewarding tenants who obey the rental contract with a greater range of choices and extra resources builds trust and promotes self-sufficiency among the residents. Corporations can profit from these investments by saving costs.

The method's scope seems to be limited to the majority of tenants who are willing to change their behavior. It does not affect notorious troublemakers. The impact on the social cohesion of neighborhoods is difficult to measure. Although some residents seem to meet each other through Gold Service, this strongly depends on the type of neighborhood (e.g., near a square or on a street with a dead-end) and the people who live there. Gold Service is therefore particularly appealing for individual residents.

Nevertheless, the Dutch corporations we studied hope to improve the relationships among residents. They give several reasons for this. Residents who feel responsible for their living environment will probably be more likely to get involved collectively. In such cases, trust toward the corporation may translate into trust toward other residents. This way of thinking raises its own problems, though: why would a resident contribute to the neighborhood, if she knows that other residents already do so? In academic language, this is known as the free-rider dilemma. One way to solve such a dilemma is through group pressure: if enough residents participate, you feel obliged to do so as well or else you will be excluded from the group. Another corporation also uses this argument: if the majority of people in a neighborhood

feel responsible for the living environment, they will share a commitment to the neighborhood, which in turn encourages social relations. The question is whether social control in a neighborhood will become strong enough, and whether this is a desirable development. Not all residents want to participate actively in community life.

Theme 2: reward or punish?

This brings us to the question of exclusion: does Gold Service exclude certain groups of residents and what responsibilities does a corporation have toward excluded groups? We have already observed that Gold Service does not affect notorious troublemakers or people who refuse to pay their rent. Various interviewees emphasize that this group should be punished through conventional means like eviction. Residents agree that this group should be penalized. In their eyes, rewarding good behavior implies punishing bad behavior.

In Manchester, corporations deal with the recalcitrant 20% by forming so-called 'anti-social behavior teams. These teams consist of housing officers who have links to the police and often cooperate with social-cultural and welfare workers. These teams try to make agreements with people who don't pay their rent and troublemakers in order to prevent eviction. Although Gold Service tries to hold on to customers, the teams often fail to prevent eviction.

The Omaha Housing Association in Nebraska is even stricter. Here defaulters and troublemakers who have been warned repeatedly lose their right to enter the residential area. If they ignore this public order, they go to jail. One must keep in mind, however, that these tough policies are designed to deal with a situation in the American public housing sector that is fundamentally different from those in Great Britain and the Netherlands. Because of their extensive welfare system, these countries face less severe problems and, consequently, less stigmatization of the tenants in this sector: in the United States, public housing is the last and least attractive option. Thus, the Omaha Housing Association uses all means available to control the behavior of defaulters and troublemakers. In Great Britain, in contrast, housing regulations protect tenants: eviction is not an option in British law, because these tenants have nowhere else to go.

These foreign examples indicate that Gold Service cannot be applied without paying attention to exclusion. Favoring obedient residents implies excluding residents who do not meet the service criteria. This may be a deliberate choice to persuade residents to pay their rent, but such forms of persuasion are limited: to control the hard core of defaulters and troublemakers that does not respond to these forms of persuasion requires other means and interventions. But policies aimed at the 'worst' group of tenants are closely related to policies to improve the behavior of the majority of tenants. Once you set normative limits, you must punish those who repeatedly offend these limits; otherwise, your target group will not take these limits seriously either. Yet Gold Service will primarily benefit from the trust and respect it gains from the majority of tenants, not from its actions against defaulters and troublemakers.

Theme 3: role of the corporation

Besides tough measures against offenders, corporations may also adopt a soft approach to eliminate the obstacles preventing residents from behaving as good tenants. This approach characterizes Gold Service in Manchester, where social involvement is one of the main goals. The services it offers seek to deal with serious social problems in the neighborhoods and make the customer's life more convenient. Through job services, educational funds, and digital playgrounds, residents learn skills that help them in their careers. This, in turn, should improve the quality of life in the neighborhoods that they inhabit. This raises questions about the role of the corporation, though: how far should it go in serving its customers, and where does it enter the field of other (welfare) institutions?

The corporations we researched draw the lines differently. 'WoonbronMaasoevers' restricts its role to coordinating housing provisions. In other areas, it cooperates with various civil institutions that initiate their own projects, which 'WoonbronMaasoevers' supports. 'De Woonplaats' in Enschede and 'Beter Wonen Vechtdal' prefer creating their own additional services to meet the specific needs of their customers. 'De Woonplaats' focuses primarily on socio-economic services like job assistance and training, while 'Beter Wonen Vechtdal' opts for differentiated sets of services aimed at the youth and the elderly as their main target groups.

In all scenarios, cooperation with other local parties (municipalities and welfare institutions) at the site is crucial. This calls for clear reflection about the tasks of the corporation, to ensure that all parties involved know their role and responsibility. Gold Service always needs to be adapted to the particular situation and its provision of services must be in line with the needs of the groups of customers they want to reach. These groups, and the scale and size at which they can be approached, will vary with the context in which the corporation operates. Adaptation is also necessary to prevent local governments and institutions from covering the same ground as corporations, with contradictory effects. Corporations do not always need to create new service provisions; appropriating existing provisions and networks is often more cost effective.

Implementation plan

Step 1: Reflecting on content

Adopting Gold Service calls for clear reflection within the organization: does the corporation take the interests of its tenants as starting point for its policies? Gold Service is a philosophy that is directly oriented toward the customer. This philosophy contains a commercial and normative approach, both of which stress the rights and responsibilities of the customer/tenant. As long as a service is profitable for the corporation (in the long run), the investment is justifiable. Yet social goals are important: the services offered by corporations seek to

reduce the number of serious social problems in neighborhoods and improve the customers' quality of life. The services provided must be economically viable, but the final goal is to ameliorate the living environment of customers on the basis of their own interests: satisfied and autonomous customers cost less money.

The normative side of Gold Service is expressed by its distinction between good and bad customers, whereby the latter are treated within the bounds of the law and the former qualify for additional privileges (faster service, more responsibility). Thus, 'bad' tenants receive the treatment they are legally entitled to. Distinguishing among tenants is 'un-Dutch' and often leads to heated debates. But perhaps the term 'self-responsibility' is a more appropriate way to think about Gold Service. This term points to the two-way street between corporations and tenants, whereby the corporation rewards the 'self-responsibility' and autonomy of its customers with supplementary services.

Step 2: Reflecting on organization

Gold Service only works if an appropriate organizational structure and culture exists that adheres to the same values. More specifically, this implies employees who are motivated, customer-oriented, and focused on implementation. By orienting the organization toward implementation and encouraging employees to be customer-oriented (and rewarding them accordingly), they will be motivated to deal with the residents in the same way. This approach requires a cultural transformation within the organization. Not all employees will be willing to adapt to the changes and may feel uncomfortable about the strong orientation toward customers. Intensive preparation and support of employees is crucial for implementation to succeed. The corporation must apply its philosophy internally as well: employees are internal customers whose satisfaction is essential. Just as it rewards good tenants, the corporation must reward its own employees with attractive employee benefits. In other words, after reflecting on the goals of Gold Service (step1), the next step involves (re)structuring the organization to enable the achievement of its goals, both internally (its own employees) and externally (its tenants/customers).

2b: Introducing a customer registration system

An important element of the reorganization process is the introduction of a customer registration system. With every incoming phone call, employees must be able to determine whether the caller is a member of Gold Service, and therefore qualifies for extra services, or 'merely' deserves the standard set of services. Possible agreements with customers concerning overdue rent should also be visible. The experiences in Enschede illustrate that integration of this system with the main data systems facilitates the work of all employees.

Step 3: Reflecting on what customers want

If a corporation supports the goals of Gold Service and has the right organizational structure, the third step is to create an appropriate supply of services for its customers. Being customer-oriented starts with asking customers what they want. Needs in one context may

resemble needs in another context, but usually they are different. Implementation of Gold Service generally requires adaptation in the provision of services: these must be suitable for local needs (compare Manchester, London, and Birmingham, but also Enschede, Hardenberg, and Rotterdam). Often adaptation involves reinvention of existing practices. By creatively responding to the wishes of tenants, corporations can receive impressive returns on relatively small investments. In many cases, moreover, other institutions have already laid much of the groundwork. By taking advantage of previous initiatives, corporations can avoid duplication, but only if they cooperate and communicate effectively with local governments and civil institutions.

Maintaining residents' participation seems to require constant innovation. Residents must have the feeling that housing corporations are continuously attending to the needs of their loyal customers. A policy aimed at innovation also fits within the strategy of housing corporations that seek to give their customers as much responsibility as possible. Offering new services can contribute to the expansion of 'self-responsibility.' This underlines the question of Gold Service's scope: to what extent can a corporation expand its services and for what groups? Earlier, we argued that Gold Service emphasizes the housing corporation-customer relationship. This could be any customer, as long as services are in line with a customer's interests and remain accessible for him or her. It is not necessarily the corporation that needs to provide these services; a third party can also do so, with the corporation as mediator. The scale will also depend on the tasks a corporation wants to fulfill: should the corporation be involved in job mediation, for example? With specific groups like elderly and youth, moreover, concepts such as Community Gold and 'livability stocks' may improve relationships among residents.

The question of scope also has a geographical dimension: is it possible to adopt an area-oriented approach, whereby loyal tenants can move to new houses. In this case, though, a corporation faces legal issues, because the law demands equal access for all tenants. Take for instance the exclusive service that 'De Woonplaats' in Enschede offers its Gold Service members, allowing them to purchase their house after three years. The secretary of Public Housing wrote this corporation a letter stating that such a policy violates the housing law. IVHA in Manchester has consequently chosen not to favor Gold Service members in allocating new houses. While every tenant of IVHA is eligible for a new house, though, Estate Rangers try to persuade all new residents to join Gold Service.

Step 4: Monitoring and evaluating results

An important element of the implementation plan is careful monitoring and evaluation at regular intervals. How successful is implementation? Where are the obstacles and how can they be overcome? Where will new problems arise? Are adaptations needed? Do corporations meet their goals? At this stage, the project team assisting in the implementation of Gold Service plays an important role, and it needs to receive accurate information from within as well as outside the corporation. Surveys among residents can be an important tool in this respect, but residents may grow tired of surveys. Creating customer panels is a more durable alternative that can provide specific and up-

to-date information. Timely assistance and participation of employees is also very important during implementation. They will need to put customer-oriented policies into practice, and they will have to be strict when necessary. In every situation we observed, continuous communication among employees, tenants, and other parties like the government and local institutions proved to be a crucial factor.

Besides evaluation throughout the process, good evaluation at the end of the process is also essential: has implementation succeeded? Can we apply the method in other locations or join other initiatives? Are the results durable?

To conclude, we want to emphasize that taking these steps requires time: the cases we researched demonstrated that housing corporations should count on an implementation trajectory of at least one year.

foto

Inleiding

De Irwell Valley Housing Association in Manchester experimenteert sinds 1998 met een nieuw servicesysteem waarin klantenbinding centraal staat. Nieuw aan dit systeem is het onderscheid dat gemaakt wordt tussen goede en slechte huurders: goede huurders kunnen aanspraak maken op extra service, zoals snelle reparaties, kortingen, spaarpunten die ingezet kunnen worden voor het verbeteren van de eigen woning en woonomgeving en zelfs fondsen op het gebied van onderwijs en arbeidstoeleiding. Slechte huurders moeten het doen met een basispakket aan service en onderhoud.

Om lid te worden van deze service dient de goede huurder aan een aantal voorwaarden te voldoen: de huur dient op tijd betaald te worden, het huis dient onderhouden te worden en de burens mogen geen overlast ervaren. De nadruk in het systeem ligt dus op de goede huurders in plaats van, zoals maar al te vaak het geval is, op de slechte huurders. Van de huurders wordt verantwoordelijkheid en loyaliteit gevraagd in ruil voor goede service.

Deze aanpak blijkt in Manchester verrassend goed te werken. De resultaten na 3 jaar zijn indrukwekkend: ruim tweederde van de huurders is schuldenvrij, alle huur wordt betaald, de kosten voor beveiliging en vandalismebestrijding zijn met een kwart gedaald, en de mutatiegraad is aanzienlijk afgenomen. Het kostenplaatje voor deze service (400.000 Engelse ponden) wordt ruimschoots gedekt door de inkomsten (verminderd negatief vermogen door huurachterstanden) van 700.000 pond.

Geen wonder dat woningcorporaties in Nederland enthousiast zijn om met dit systeem aan de slag te gaan. Woningcorporatie De Woonplaats in Enschede heeft het systeem al ingevoerd, eerst voor de wijk Pathmos en inmiddels voor al haar huurders, maar ook corporaties

in andere steden zijn van plan om met deze methodiek te gaan werken. Om deze verscheeping te laten slagen is het van groot belang de condities te achterhalen waaronder deze methodiek succesvol is.

Wat komt er allemaal kijken bij verscheeping?

Het verscheppen van initiatieven elders naar de lage landen is populair. Het kan bestaande structuren doorbreken, nieuwe ideeën op leveren om mee te werken en omdat het van buiten komt hoeven partijen niet bang te zijn dat een ander met de eer gaat strijken; er is nog geen naam van een Nederlandse instelling aan verbonden. Toch is de verscheeping niet altijd even succesvol. In een aantal gevallen heeft men na een enkele jaren moeten constateren dat het initiatief volledig averechts uitpakte en men beter af was geweest zonder.

Een voorbeeld is het project Opstap. Dit initiatief is afkomstig uit Israël afkomstig en heeft als doel de cognitieve ontwikkeling van de kleuter (extra) te stimuleren. Daarvoor leert het project moeders met vierjarige kleuters uit kansarme groepen nieuwe vaardigheden en attitudes aan met behulp van paraprofessionals uit de doelgroep. In Israël is deze methode zeer succesvol en wordt ze op brede schaal toegepast. Eind jaren tachtig is dit initiatief naar Nederland gehaald en grotendeels gekopieerd. Ruim zeventuizend gezinnen in Nederland werken er nu mee en als alle aanvullingen worden meegenomen (Opstapje, Instapje, Overstap en Stap rond) loopt dit aantal zelfs op tot dertigduizend. De evaluaties in Nederland zijn echter kritisch. Volgens het Sociaal Cultureel Planbureau bijvoorbeeld mag er van laaggeschoolde ouders niet verwacht worden dat zij een wezenlijke rol spelen in het terugdringen van onderwijsachterstand (Rapportage Minderheden 1999). Eén van de initiatiefnemers in Nederland, hoogleraar Interculturele Ethiek Lotty Eldering, zet inmiddels zelfs openlijk vraagtekens bij de effecten van het project en kent het initiatief vooral een symbolische waarde toe. Het levert geen wezenlijke verbetering op van de onderwijspositie van allochtone kinderen (TSS, april 2001, blz. 6).

Transculturele vertaling

Het anders uitpakken van een buitenlands initiatief heeft vaak te maken met verschillen in de context waarbinnen een methodiek functioneert. Deze context is vaak niet dezelfde voor verschillende landen. De functie van sociale huisvesting bijvoorbeeld is in de Verenigde Staten (exportland bij uitstek voor nieuwe methodieken) wezenlijk anders dan die in Nederland en daardoor heel verschillend georganiseerd en gereguleerd. Dit heeft belangrijke consequenties voor de toepassing van een Amerikaanse methodiek in de Nederlandse huisvestingssector. Bij het verscheppen van initiatieven is het zaak goed te kijken naar verschillen in de context. Met een duur woord wordt dit vaak benoemd als het maken van een transculturele vertaling.

Stap 1: bewezen succes?

Wat komt er allemaal kijken bij zo'n vertaling? In een special over verschepping (april 2001) gaat het Tijdschrift voor de Sociale Sector in op deze vraag. Daaruit blijkt dat de vertaling eigenlijk al begint bij het zoeken naar geschikte initiatieven elders: heeft de methodiek zich bewezen op de plek van herkomst? Zijn er betrouwbare onderzoeken gedaan naar de werking en de effecten van de methodiek? Zeker in de Verenigde Staten speelt dit een grote rol, waar projectleiders erg goed zijn in het voeren van PR voor hun initiatief. Dat moeten ze ook zijn, omdat ze sterk afhankelijk zijn van externe financiers die voortdurend willen zien dat hun geïnvesteerde dollars effectief worden aangewend. Maar in deze PR-slag wil gedegen evaluatieonderzoek nog wel eens ontbreken.

Ook onderzoekers maken zich wel eens schuldig aan een gebrekkige evaluatie. In hun enthousiasme om het initiatief over te nemen, worden al te kritische vragen vermeden en controle-mechanismen vergeten. Het werken met een controlegroep om de bijdrage van de methodiek aan de bereikte resultaten te wegen, maakt geen standaard deel uit van evaluaties met als gevolg vaak een vertekening van het werkelijke effect van de gepleegde interventie. Een voorbeeld is het Amerikaanse initiatief *Families First*. Door korte en intensieve begeleiding te geven aan gezinnen in crisis probeert men te voorkomen dat kinderen uit huis worden geplaatst. Naar dit initiatief is veel onderzoek gedaan, maar in de beginjaren ('70 en '80) werd niet gewerkt met controlegroepen (gezinnen die geen 'home builders' over de vloer kregen), waardoor de uitkomsten veel te optimistisch waren. Ongeveer driekwart van de kinderen zou door toedoen van de 'home builders' na een jaar nog thuis wonen. Later onderzoek met controlegroepen liet zien dat ook in deze gezinnen de kinderen na een jaar vaak nog thuis woonden. Dit riep de vraag op of de beoogde doelgroep wel bereikt werd (Kemp, Veerman en Ten Brink, 1998; aangehaald in TSS, april 2001). Een gedegen evaluatie daarentegen levert veel informatie op over de werking en het bereik van een initiatief en tevens daarmee voor de mogelijkheden van verschepping.

Stap 2: waarop levert de methodiek een antwoord?

Heb je zo'n initiatief gevonden en zijn er bewijzen van succes, dan is de volgende vraag of het project een antwoord geeft op problemen in de situatie thuis. Welke problemen dient de methodiek op te lossen? Wat draagt het buitenlandse voorbeeld daaraan bij en zit men in Nederland überhaupt wel te wachten op deze innovatie? Is er behoefte aan het initiatief in eigen land? Vaak bestaan er al de nodige initiatieven in eigen land die zich met een deel van de problematiek bezighouden waar het buitenlandse voorbeeld een antwoord op moet geven. Door waar mogelijk aansluiting te zoeken bij deze initiatieven, wordt overlapping voorkomen. Overlapping is niet allen frustrerend, maar kan ook de effecten van een interventie te niet doen doordat een andere interventie er tegenin gaat. Afstemming maakt juist synergie mogelijk.

Stap 3: verschillen in de context?

Als deze stappen genomen zijn, begint eigenlijk de echte vertaling. Zoals gezegd in de inleiding dienen verschillen in de context onderkend te worden. Waarin verschilt de situatie in het buitenland van de praktijk in eigen land? Welke consequenties heeft dit voor de werking van de methodiek en welke aanpassingen zijn eventueel noodzakelijk om de methodiek ook hier te laten werken? Het is niet per se noodzakelijk om de hele methodiek over te nemen, het gaat om de belangrijke elementen die het verscheppen waard zijn en een antwoord bieden op de Nederlandse situatie en problemen. De elementen die je overneemt moeten passen in de Nederlandse context. In de TSS special haalt Nico de Boer (april 2001, blz. 23) het beruchte voorbeeld aan van een uit Amerika vertaalde vragenlijst waarin de argeloze Nederlandse scholier gevraagd werd naar zijn wapenbezit. In de Verenigde Staten, waar het dragen van een wapen een constitutioneel recht is, zal deze vraag weinig wenkbrauwen doen fronsen, maar in Nederland waar wapenbezit aan heel wat strengere voorwaarden verbonden is, zal deze vraag wat onwettelijk overkomen.

Stap 4: implementatieplan

Met deze informatie op zak is het mogelijk om een implementatieplan te schrijven. Het doordenken van de opzet van een project, het tijdsplan daarbij en de benodigde logistieke inzet is belangrijk om goede afspraken te kunnen maken met alle betrokken partijen en een heldere communicatie te kunnen voeren. Goede communicatie en duidelijke afspraken zijn essentieel in een implementatie-traject.

Een belangrijk onderdeel van dit traject is wederom een goede evaluatie, zowel tussentijds als aan het eind van de rit. Hoe verloopt de invoering? Waar liggen knelpunten en hoe kunnen die worden opgelost? Waar komen nieuwe vragen op? Zijn er aanpassingen nodig? Naast deze procesevaluatie is een goede eindevaluatie van belang: is de implementatie geslaagd? Kunnen we het initiatief uitbreiden naar andere locaties of aansluiting zoeken bij andere initiatieven? Zijn de resultaten duurzaam?

Opzet van dit rapport

Een goede voorbereiding en gedegen implementatie en evaluatie kunnen zeer stimulerend werken voor de deelnemers en veel inspanningen verzilveren. Te snelle verschepping en klakkeloze overplanting zonder aandacht voor de context kunnen daarentegen veel frustratie opleveren, onbedoelde effecten oproepen en belangrijke energie teniet doen.

Om verschepping van Gold Service uit Manchester naar Nederland mogelijk te maken zal bovenstaand stappenplan in dit rapport doorlopen worden. In hoofdstuk 1 wordt verslag gedaan van een stage in Manchester waar de methodiek bestudeerd is in haar eigen context.

Op basis van gesprekken met betrokkenen en eerder evaluatie-onderzoek uitgevoerd door een onafhankelijk panel worden kernelementen en succescondities gedestilleerd die het kader vormen voor het implementatieplan. Voordat dit plan in hoofdstuk 4 besproken wordt, zal eerst in hoofdstuk 2 en 3 achtereenvolgens worden ingegaan op de probleemsituatie in Nederland en de verschillen tussen de Nederlandse en Engelse huisvestingssector. Aan de basis van hoofdstuk 2 liggen contextbeschrijvingen van drie verschillende Nederlandse woningcorporaties die interesse hebben voor het Gold Service concept. Hoofdstuk 3 is het resultaat van een internationale literatuurverkenning.

Leeswijzer bij het implementatieplan

Het implementatieplan dat in hoofdstuk 4 wordt beschreven, moet gezien worden als een conceptuele ondersteuning voor corporaties in Nederland die met Gold Service aan de slag willen. Het vormt geen pasklaar antwoord op de specifieke problemen waartegenover een corporatie zich gesteld ziet. Wel geeft het plan handvaten bij het invullen van Gold Service in de eigen context en een doorkijk op de consequenties die een bepaalde invulling kan hebben. Voor wie is Gold Service geschikt? Waar moet je opletten bij de keuze voor bepaalde servicevoorzieningen? Wat betekent dit voor het interne organisatieproces? Welke eisen worden er gesteld aan de externe communicatie? Het is uiteindelijk aan corporaties zelf om hierin een keuze te maken en een eigen variant van Gold Service te ontwikkelen. Om hen hierin te ondersteunen zullen een aantal werkbijeenkomsten worden georganiseerd voor corporatiedirecteuren. De kennis uit het onderzoek kan in deze ontmoetingen tussen corporatiedirecteuren geconfronteerd worden met de praktijksituatie en behoeften van verschillende corporaties. Het algemene implementatieplan kan daarbij worden gespecificeerd voor de lokale situatie van iedere corporatie.

foto

1 Het succes van Gold Service in Manchester

Inleiding

Om na te kunnen gaan hoe succesvol Gold Service in Manchester is, bestond een deel van het onderzoek uit een stage in Manchester bij Irwell Valley Housing Association. In de eerste week van juli is een groot aantal gesprekken gevoerd met senior staff members, bewonersvertegenwoordigers, welzijnswerkers en leden van het evaluatiepanel. Ook zijn bezoeken afgelegd aan buurten waar Irwell Valley met Gold Service actief is en is contact gezocht met andere steden in Engeland waar Gold Service opgezet is (met name Birmingham). Dit leverde een rijke verzameling aan informatie op. Voorafgaand aan deze stage is literatuuronderzoek gedaan naar bestaand onderzoek en kennis over Gold Service. Ook hier bleek de informatie overvloedig. Dit materiaal zal eerst besproken worden voordat de bevindingen in Manchester gepresenteerd worden. Op basis van dit materiaal worden kernelementen geformuleerd voor het implementatieplan in hoofdstuk 4.

Bestaand onderzoek

Irwell Valley Housing Association (IVHA) heeft zelf het nodige onderzoek laten verrichten naar de werking en resultaten van Gold Service. Met een financiële bijdrage van de Housing Corporation¹ in Engeland is voorafgaande aan de introductie van Gold Service in Manchester een jaar lang onderzoek gedaan onder huurders naar de huidige praktijk en de wenselijkheid van het nieuwe systeem. Onder een groot deel van de bewoners zijn interviews van gemiddeld anderhalf uur afgenomen. Naast deze interviews heeft een onafhankelijk marktonderzoeksbureau twee enquêtes gehouden onder de huurders van IVHA over de vraag of Gold Service er mocht komen en wat er gedaan mocht worden tegen wanbetalers en overlastveroorzakende huurders. 95% van de huurders gaf aan wel heil in het nieuwe systeem te zien en ondersteunden een harde aanpak van wanbetalers en 'anti-sociale huishoudens'.

Daarnaast financierde de Housing Corporation onafhankelijke consultants die het project moesten monitoren en stelde deze organisatie een onafhankelijk panel van deskundigen in die het project evalueerde. Dit panel bestond uit prominente leden (directeuren corporaties en departementen uit verschillende steden, een wetenschappelijk onderzoekster van Glasgow University en Bob Armstrong uit Omaha, USA) die zes keer per jaar bij elkaar kwamen om de monitorgegevens van RDHS Ltd (independant housing consultants) te bespreken en aanbevelingen te doen in de richting van de Housing Corporation en Irwell Valley Housing Association.

Verkooppraat of overtuigend bewijs?

Aan evaluatie en monitoring dus geen gebrek. Ook niet aan brochures en rapporten waarin de lof wordt gezongen over de visie en resultaten van Gold Service. In de Irwell Valley Briefing Kit over Gold Service bijvoorbeeld wordt via een uitgebreid vraag- en antwoord-spel elke twijfel weggenomen over het succes en de intenties van de methodiek. Wie dan nog niet overtuigd is, is dat wel na het lezen van de 'soundbites' waarin een groot aantal directors en chiefs hun waardering en steun uitspreekt voor het concept. Je zou kunnen zeggen dat ze in Manchester veel geleerd hebben van PR-kwaliteiten van de Amerikaanse overburen. Maar wie door de verkooppraat heen prikt kan niet heen om de opgestapelde bewijsvoering. Een voorbeeld van zo'n belangrijk bewijsstuk is de rapportage van de hierboven genoemde deskundigen, het independant Evaluation and Development Panel, dat in maart 2001 het licht zag. In deze rapportage presenteert het panel de resultaten van 4 jaar monitoren. Bij het monitoren is gebruik gemaakt van een controlegroep: de resultaten zijn gedeeltelijk afgezet tegen vergelijkbare gegevens van regionale 'housing associations'. Daarmee komt het onderzoek tegemoet aan een belangrijk kritiekpunt bij veel evaluatie-onderzoek: het ontbreken van een controlegroep om de resultaten mee te vergelijken en op waarde te schatten. De resultaten zelf mogen er ook zijn. Het panel geeft de volgende opsomming:

¹ De Housing Corporation is een centraal overheidsorgaan dat verantwoordelijk is voor de financiële en bestuursmatige aansturing van housing associations in Engeland. Dit orgaan is in de decentraliseringsoperatie van de jaren tachtig opgericht en monitort de output van housing associations en Registered Social Landlords. Voor meer informatie: zie hoofdstuk 3.

Tabel 1. Resultaten in Manchester na 4 jaar

Resultaten na 4 jaar	
•	Inkomsten: voor elke uitgegeven pond kwamen er twee terug;
•	Lagere beheerkosten en hogere efficiëntie;
•	Verminderde leegstand;
•	Snellere verhuur en verminderde doorstroming;
•	100% huurbetaling in drie opvolgende jaren;
•	Snellere reparaties;
•	Negatief gedrag omgebogen in positief gedrag;
•	Grotere tevredenheid onder huurders en medewerkers;
•	Gemotiveerde medewerkers;
•	Nieuwe visieontwikkeling binnen de corporatie;
•	Verbeterde buurten en betrokkenheid van bewoners bij hun buurt;
•	Bijna 640.000 euro teruggeven aan bewoners.

De resultaten zijn na drie jaar inderdaad indrukwekkend: ruim tweederde van de huurders is schuldevrij, alle huur wordt betaald, de kosten voor beveiliging en vandalismebestrijding zijn met een kwart gedaald, en de mutatiegraad is aanzienlijk afgenomen. Daarvoor betaalde 60% van de huurders de huur niet op tijd, waarvan 40% een huurachterstand had opgebouwd. Het kostenplaatje voor deze service (400.000 Engelse ponden) wordt ruimschoots gedekt door de inkomsten (verminderd negatief vermogen door huurachterstanden) van 700.000 pond. Daarnaast (en misschien nog wel belangrijker) leverde Gold Service IVHA niet alleen een forse geldbesparing op doordat de huren op tijd betaald werden, maar ook een betere relatie met en tevredenheid onder huurders waardoor de doorstroom en de leegstand afnamen. Dit verlaagde weer de beheerskosten per woning. En niet onbelangrijk: de werkvreugde onder de werknemers van IVHA nam aanzienlijk toe, wat ongetwijfeld afstraalde op de tevredenheid van de klanten. De grote vraag is of dit ook zijn effecten heeft gehad op de leefbaarheid in de buurten.

Het rapport houdt het bij de constatering dat er sprake is van 'improved neighbourhoods and community spirit', maar geeft hier geen concrete indicatoren voor.

Opvallende resultaten en initiatieven

In het rapport worden opvallende initiatieven genoemd die verder onderbelicht blijven, maar die voor een leefbaarheidsaanpak zeker de moeite van het bestuderen waard zijn:

The Phoenix Centre: arbeidsbemiddeling

Door een partnerschap aan te gaan met Employment Regeneration Partnership heeft IVHA een subsidie van het Europees Sociaal Fonds in de wacht kunnen slepen voor het opzetten van een 'employment and training advice center', ook wel the Phoenix Centre genoemd. Deze banenwinkel is gevestigd in Sale en biedt: opleidingsfondsen, hulp bij het invullen en opmaken van sollicitatieformulieren en CV's, training in interviewtechnieken, gepaste sollicitatiekleding en tegemoetkoming in de reiskosten voor een interview. IVHA stimuleert ook zelf de werkgelegenheid: lokale arbeidskrachten worden ingezet voor grootschalige renovatieprojecten en voor kleine klusjes als het plaatsen van schuttingen en het opzetten van pendeldiensten voor de buurt. 45 bewoners zijn op deze manier aan een volledige baan geholpen, terwijl 150 mensen nog in het bemiddelingsbestand zitten

Estate rangers: aanspreekpunten in de buurt

Een andere manier waarop lokale arbeidskrachten worden ingezet is het instellen van zogenaamde 'estate rangers' (buurtcoördinatoren). Zij vormen als het ware het aanspreekpunt van de corporatie in de buurt. Deze service is opgezet in Sale, Trafford en bedient momenteel 2000 huishoudens. De rangers verwelkomen nieuwe bewoners, promoten Gold Service, maar onderhouden ook contacten met de lokale politie en zijn zo betrokken bij het Youth Offending Team waarbij jongeren taakstraffen voor de buurt verrichten (een soort Bureau Halt). Daarnaast voeren ze ook zelf kleine reparaties uit. Het succes van de rangers is volgens IVHA groot: "*Estate rangers are extremely popular; their visible and regular presence has reduced vandalism and youth crime*". Hun succes wordt gemonitord door de Department for Transport, Local Government and the Regions.

Greenbank: hotel voor probleemjongeren

Greenbank is een hotel dat IVHA heeft opgezet for 'troubled teenagers'. Tussen 1998 en 2001 zijn 150 probleemjongeren hier te gast geweest voordat ze werden overgeplaatst naar een andere woning. Greenbank komt voort uit een ander programma van IVHA: 'Dream Schemes'. Jongeren worden gemotiveerd en gestimuleerd om zich in te zetten voor de buurt in ruil voor uitstapjes, vakanties, eten, etc.

Wat doet IVHA nu allemaal precies?

De veelzijdige resultaten van Gold Service in Manchester komen voort uit een even veelzijdig aanbod van service-voorzieningen door de IVHA. De volgende tabel geeft een overzicht.

Tabel 2. Overzicht van service-voorzieningen in Manchester

Diensten	Omschrijving
Gold Bonus cash rewards	Gold Service-leden ontvangen £1 voor elke week dat ze lid zijn van Gold Service. Deze beloning wordt 3x per jaar uitgekeerd in de vorm van Bonus Bonds, die in 25.000 winkels in Engeland besteed kunnen worden.
Community Gold	Bewoners kunnen er voor kiezen om hun bonuspunten gezamenlijk te besteden voor de buurt. In dat geval (Community Gold) verdubbelt IVHA het bedrag.
Gold repairs service	Emergency Gold Service helpt leden bij spoedeisende reparaties binnen 3 uur, andere reparaties gebeuren binnen 3 dagen. Niet leden worden in spoedgevallen binnen 1 dag geholpen, standaardreparaties laten maximaal 5 (urgent repairs) of 20 dagen (standard repairs) op zich wachten.
Gold home contents insurance package	IVHA heeft een voordelig pakket van inboedelverzekeringen bedongen voor haar leden bij haar verzekeringsmaatschappij.
Gold discounts	De Bonus Bonds kunnen worden besteed via een Countdown card, die 5% tot 20% korting geeft in een groot aantal winkels.
Gold health care	Deze dienst maakt onderdeel uit van Gold discounts en houdt in dat leden lid kunnen worden van het Hospital Saturday Fund dat recht geeft op allerlei vergoedingen bij ziekte, zowel op de lange als op de korte termijn.
Gold magazine	Promotie-magazine voor Goldservice met voordeelbonnen
Gold access (hotline to Chief Executive)	Onder het motto 'Talk to Tom' kunnen leden 24 uur per dag 7 dagen per week bellen met de directeur, al krijgen ze buiten kantooruren te maken met een voicemail-systeem. Leden krijgen gegarandeerd binnen 48 uur antwoord van Tom of worden door hem bezocht.
Gold housepride	In aansluiting op populaire klusprogramma's in Engeland kunnen leden een 'make-over' winnen voor hun tuin of een kamer in hun huis. IVHA stelt arbeidskracht en een budget van 500 pond ter beschikking. Een ontwerp bureau helpt bij de inrichting.
Gold education	IVHA stelt fondsen (10.000 pond) ter beschikking voor het volgen van opleidingen. Ook kinderen van niet-leden mogen zich aanmelden.
Gold employment and	IVHA huurt zelf lokale arbeidskrachten in, maar eist ook van onderaannemers dat zij

training	gebruik maken van de lokale arbeidsmarkt. Daarnaast beschikt de IVHA over het Phoenix Centre.
Gold credit (loan facility)	Fondsen of leningen voor leden in financiële nood.

Doelstelling/visie: de klant centraal

Alle diensten zijn opgezet vanuit een gezamenlijk principe: richt je op de goede huurders in plaats van op de rotte appels. Aanleiding was de situatie waarin 80% van de middelen werd besteed aan 20% van de huurders. De IVHA wilde deze situatie omdraaien en formuleerde daarvoor vijf kernconcepten (independent Evaluation and Development Panel, 2001: 4):

1. The provision of a high quality, value-for-money service that people value and do not want to lose.
2. A fundamental change in housing management service to one of integrated specialist teams.
3. A privileged members' benefit package to reward good behavior and customers, and motivate people to take responsibility and change behavior through incentivisation.
4. Recruit and retain dedicated and enthusiastic people and motivate them with good payments and benefits in the workplace which they enjoy.
5. Keep it simple.

Door huurders te verleiden met goede service en bonussen hoopte de IVHA huurders te motiveren tot eigen verantwoordelijkheid en goed huurdersgedrag. Om lid te kunnen worden van Gold Service moesten huurders namelijk aan drie voorwaarden voldoen:

- Geen achterstallige huur.
- Indien er toch sprake is van achterstallige huur dienen er afspraken gemaakt te worden over de betaling ervan.
- Geen contractbreuken.

Bedrijfsmatige aanpak

In gesprekken met betrokkenen in Engeland werd dit als een belangrijk uitgangspunt geformuleerd bij de implementatie van Gold Service. Het gebruik van Gold Service vraagt een duidelijke (her)oriëntatie van de organisatie: onderschrijven wij als corporatie het belang van onze huurders als uitgangspunt voor onze bedrijfsvoering? Niet elke corporatie zal voor dit uitgangspunt kiezen en daarom zal Gold Service ook niet voor iedere corporatie geschikt zijn. Gold Service is een filosofie waarin klantgerichtheid centraal staat. Deze filosofie wordt ingevuld met een bedrijfsmatige en normatieve aanpak, waarin de rechten en verantwoordelijkheden van de klant/ huurder worden benadrukt. Zolang een service (uiteindelijk) geld oplevert voor de corporatie is de investering legitiem en niet onbelangrijk: de service

moet een bijdrage leveren aan klanttevredenheid. De achterliggende gedachte is dat een tevreden huurder verantwoordelijkheid neemt en dit scheelt geld.

Sociale betrokkenheid

Ondanks de zakelijke houding spreekt er uit de visie van IVHA ook een sociale betrokkenheid: de service die wordt aangeboden is bedoeld om een aantal hardnekkige sociale problemen in buurten aan te pakken en het leven van de klant te vergemakkelijken. Natuurlijk moet deze service economisch verantwoord zijn, maar de uiteindelijke doelstelling is toch een verbetering van de leefsituatie van de klant vanuit een welbegrepen eigen belang: tevreden en meer zelfstandige klanten kosten minder geld. Gold Service richt zich met name op een specifieke groep huurders en bewoners: de grote middenmoot die een nette klant wil zijn, maar daartoe aangezet dient te worden (huurders moeten vertrouwen in de corporatie hebben en met respect behandeld worden, waarbij misbruik door 'anderen' zichtbaar gestraft wordt). Door goede klanten te belonen dient deze groep verleid te worden.

Gold Service is niet bedoeld om de slechtste groep huurders aan te pakken: de 20% in Manchester die de corporatie op hoge kosten jaagt door vernieling, overlast en achterstallige betalingen. Deze probleemgroep wordt via andere middelen aangepakt, bijvoorbeeld via de zogenaamde 'anti-social behavior teams'. Deze teams bestaan uit housing officers die contacten onderhouden met de politie en daarnaast veelvuldig gebruik maken van het sociaal-cultureel en welzijnswerk. De teams proberen via afspraken met wanbetalers en overlastveroorzakers tot overeenkomsten te komen en daarmee uitzetting te voorkomen. Toch loopt het vaak hierop uit, terwijl het nu juist de bedoeling van Gold Service is om huurders te behouden. En dan gaat IVHA nog minder ver dan haar Amerikaanse voorbeeld, de Omaha Housing Authority in Nebraska. Deze corporatie in Amerika heeft ook een vorm van Gold Service ontwikkeld en is nauw betrokken geweest bij de ontwikkeling van Gold Service in Manchester. In Nebraska krijgen wanbetalers en overlastgevers een waarschuwing die bij herhaling gevolgd wordt door een publiekelijk toegangsverbod. Bij overtreding van dit verbod volgt gevangenisstraf. Bij dit harde optreden moet bedacht worden dat de situatie in de public housing sector in Amerika wezenlijk anders is dan die in Engeland en Nederland. Door een uitgebreid sociaal zekerheidsstelsel is in deze laatste landen de probleemcumulatie stukken minder en daardoor ook de stigmatisatie van huurders in deze sector: in Amerika kun je niet lager zakken dan public housing. Er staat voor deze mensen dan ook geen ander alternatief open. En dus probeert Omaha Housing Authority met alle macht deze mensen in het gareel te krijgen. Deze aanpak is aan veranderingen in de tijd onderhevig en dit heeft tot gevolg gehad dat Gold Service momenteel minder centraal staat in Omaha. Toch laat dit voorbeeld zien dat er een gradatie mogelijk is in de aanpak van 'slechte' huurders.

Het aanpakken van de 'slechtste' groep huurders is niet los te zien van de doelstelling om de middenmoot te verleiden tot behoorlijk huurdersgedrag. Wie immers normatieve grenzen stelt, moet ook de grove overtreders van deze grenzen aanpakken om geen gezichts-

verlies te leiden bij de doelgroep. Alleen zullen bij deze probleemgroep niet de successen geboekt worden. Die liggen, in lijn met de doelstelling van Gold Service, bij de grote middengroep van huurders wiens vertrouwen en respect gewonnen dient te worden. Irwell Valley schat deze verhouding op 20, 60, 20: 20% van de huurders gedraagt zich al als loyale klant, 60% is daartoe te overreden en 20% is hiervoor niet gevoelig en dient conventioneel aangepakt te worden.

Normatief

Het normatieve karakter van Gold Service komt tot uitdrukking in het onderscheid dat gemaakt (en wat veel stof deed opwaaien in de landelijke pers, zowel in Engeland als Nederland) tussen goede en slechte klanten, waarbij de laatste binnen de wet bediend worden en de eerste aanspraak kunnen maken op aanvullende privileges (snellere service, meer verantwoordelijkheid). Dit onderscheid staat haaks op het gelijkheidsbeginsel dat in de Nederlandse en Engelse huisvestingssector gehanteerd wordt en wordt door critici verguisd als discriminatie. Wie echter goed kijkt naar de praktijk ziet dat ook de 'slechte' huurders in Manchester krijgen waar ze binnen de wet recht op hebben. Het verschil met de behandeling van goede huurders zit hem in de aanvullende voorzieningen waar deze groep aanspraak op kan maken. Liever spreken ze bij IVHA dan ook van privileges die huurders kunnen verdienen. Vanwege de zware lading die aan het onderscheid kleeft, geven sommigen de voorkeur aan een meer objectieve definitie: het wel of niet voldoen aan het huurderscontract.

Grenzen aan klantenonderscheid

In de Engelse praktijk blijken dat aan dit onderscheid grenzen zitten. Een concreet voorbeeld is de banenwinkel die IVHA in Sale heeft opgericht. Deze winkel is vrij toegankelijk voor alle buurtbewoners. Je kunt moeilijk bij de deur mensen gaan controleren op lidmaatschap, dit zou op gespannen voet staan met een publieke voorziening die ten goede dient te komen aan de hele buurt. Ook kleven er ethische bezwaren aan een rigoureuze handhaving van dit onderscheid: mag je de ondersteuning aan iemand stopzetten op het moment dat zijn lidmaatschap wordt opgezegd? (Interessant om hier te noemen is de keuze die De Woonplaats in Enschede heeft gemaakt: alleen leden kunnen daar aanspraak maken op arbeids- en onderwijsbemiddeling. In het vervolgtraject zou moeten worden nagegaan of dit in de praktijk uitvoerbaar blijkt.) Iemand die midden in een arbeidsbemiddelingstraject zit, wil je niet ineens alle hulp weigeren en uit het traject halen. Daar is zowel de werknemer als de werkgever niet bij gebaat en ook zal dit de samenwerking met andere instanties in het traject niet ten goede komen. Vandaar dat een corporatie in Birmingham ervoor gekozen heeft dit onderscheid te laten varen en het grootste deel van haar service aanbod voor alle huurders open te stellen zonder lidmaatschapvoorwaarden in de hoop dat huurders daarmee verleid worden tot eigen verantwoordelijkheid. Deels heeft deze keuze te maken met wettelijke beperkingen. Als government agency mogen ze geen onderscheid maken tussen mensen en zou dit ook teveel geld kosten, maar deze keuze wordt door de corporatie (Castle Vale Housing Trust) ook inhoudelijk verdedigd. De IVHA filosofie draaien ze in Castle Vale liever om: door mensen goede service te geven, gaan ze zich ook beter gedragen. Als de corporatie wat doet dan zijn huurders ook bereid een bijdrage te leveren, is daar de achterliggende gedachte.

VIP Gold in Birmingham

De Birminghamse corporatie werkt sinds een jaar met Gold Service, daar omgedoopt tot VIP Gold. Slechts voor een klein deel van hun serviceaanbod stelt CVHT lidmaatschapseisen die overeenkomen met Gold Service in Manchester. VIP Gold leden kunnen bijvoorbeeld aanspraak maken op iets meer service, zoals de mogelijkheid om via de corporatie een hogere lening af te sluiten dan op individuele basis mogelijk is. De corporatie benadrukt echter dat VIP Gold slechts een klein onderdeel van het hele serviceaanbod is. Daarnaast is de corporatie actief op het gebied van werkgelegenheid (job centers), gezondheid, ontspanning, onderwijs en sport. Tevens zitten ze midden in een grootschalige renovatie- en herstructureringsoperatie. Deze onderdelen worden niet gekoppeld aan VIP Gold: alle huurders kunnen gebruik maken van deze voorzieningen. VIP Gold-leden kunnen daarnaast extra aanspraak maken op de onderhoudservice, winkelkortingen, Bonus Bonds en verzekeringspakketten.

Anders dan in Manchester staat dit pakket ook open voor huiseigenaren. Deze groep maakt namelijk een groot deel van het klantenbestand van CVHT uit (2000 social housing units and 2000 owner occupiers). Na klachten van huiseigenaren die de waarde van hun huis zagen achteruit gaan door het opknappen van naastgelegen huurhuizen, besloot CVHTR daarom dat huiseigenaren tegen betaling van een vast bedrag per maand ook lid konden worden van VIP Gold en daardoor aanspraak kunnen maken op de reparatieservice en kortingen. Dit voorbeeld laat zien dat er op verschillende manieren en voor verschillende doelgroepen invulling kan worden gegeven aan Gold Service voorzieningen. Hierop zal later worden terug gekomen. Van belang is de constatering dat voor de implementatie van Gold Service een bezinning op de missie van de corporatie essentieel is. Irwell Valley Housing Association in Manchester formuleert haar missie kernachtig in het eerste kernconcept van de hiervoor aangehaalde doelstelling. In het derde kernconcept werkt ze deze missie verder uit, waarmee de contouren van Gold Service zichtbaar worden.

(Re)organisatie

Maar daar bleef het niet bij. De hand werd ook in eigen boezem gestoken: om klanten 'aan te steken' diende ook het personeel van IVHA gemotiveerd te worden. Via een reorganisatie in 'specialist teams' en een uitgebreid pakket aan werknemersvoorzieningen (kinderopvang, vervoersvergoedingen, verzekeringen en bonussen) werden werknemers gestimuleerd en uitgedaagd om maximale service aan de huurders te verlenen. De reorganisatie was noodzakelijk om het accent meer te kunnen leggen op de uitvoering. In de oude situatie waren de 'housing officers' (wooninspecteurs) met zoveel taken belast dat ze niet meer toe kwamen aan bewonerscontact. Naast regelgeving, handhaving en onderhoud waren ze betrokken bij de verhuur van woningen, sociale woningbouw-, stadsvernieuwings- en bege-

leidend wonen-projecten. Om de werklust te verminderen zijn regelgeving en onderhoud uit het takenpakket gehaald en ondergebracht bij een call center. Housing officers werden gestimuleerd om weer de buurten in te trekken en een rol te spelen als bemiddelaar tussen bewoners en corporatie. IVHA omschrijft deze reorganisatie als het ombouwen van de functie van housing officers van een generalistenrol naar een rol als buurtmanager: 'housing officers' dienden (weer) 'community officers' te worden. Nu kent de housing officer van Irwell Valley in Manchester nog maar drie taakgebieden: financiën, buurtmanagement en buurtontwikkeling. Per buurt stellen de officers een community plan op gevolgd door een service plan, waarin ze concreet aangeven hoe ze aan de behoeften van de bewoners tegemoet willen komen en welke Gold Service voorzieningen ze daarvoor willen inrichten.

De nadruk kwam in Manchester dus te liggen op een grotere frontoffice, waardoor uitvoerende medewerkers weer de buurten en wijken in konden trekken. Deze medewerkers worden ondersteund door een kleine backoffice, gevestigd in een centraal kantoor. Daarnaast beschikt IVHA over een aantal regiokantoren. In verhouding met Nederlandse corporaties kent Irwell Valley een groot personeelsbestand. In totaal werken er zo'n 300 mensen op een woningbezit van 6.300 woningen. Dit maakt het makkelijker om mensen vrij te maken op buurt- en wijkniveau. In Nederland, waar corporaties verhoudingsgewijs over minder personeel beschikken, zal dit lastiger gaan, al blijft het principe (grote frontoffice en kleine backoffice) ook op ons land toepasbaar.

Deze tweede stap in het implementatieproces, reorganisatie, komt overeen met de kernconcepten 2 en 4 die IVHA geformuleerd heeft in zijn doelstelling. Wezenlijk voor het opzetten van Gold Service is een passende organisatiestructuur en cultuur waarin dezelfde waarden worden uitgedragen. Concreet betekent dit een gemotiveerde op klantenservice gerichte staf met het accent op de uitvoering. De beloning van goede klanten dient ook intern toegepast te worden op de eigen medewerkers met een pakket aan werknemersvoorzieningen. Na bezinning op de uitgangspunten van Gold Service (stap 1) is de volgende stap het (her)inrichten van de organisatie zodat deze aansluit op de doelstellingen van de organisatie en deze optimaal ondersteunt, zowel intern naar de eigen medewerkers als extern naar de huurders/klanten.

Deze combinatie, doelstelling en reorganisatie, lijkt essentieel te zijn: in verschillende gesprekken met betrokkenen in Engeland werd benadrukt dat je geen sterke klantgerichtheid van je medewerkers kunt verwachten, als de organisatie niet een zelfde houding aanneemt ten opzichte van haar eigen personeel. Door het accent in de organisatie op de uitvoering te leggen en personeel te stimuleren en te belonen voor klantgericht gedrag zijn zijzelf ook gemotiveerd om met dezelfde aandacht bewoners van dienst te zijn. Deze houding vraagt vaak een cultuurslag binnen de organisatie. Niet alle medewerkers zullen bereid zijn in deze functiewijzing mee te gaan en voelen zich wellicht ongemakkelijk bij de sterke nadruk op klantgerichtheid. Vandaar dat bij het opzetten van Gold Service in Manchester alle personeelsleden van Irwell Valley een functioneringsgesprek kregen waarin hun medewerking werd gevraagd en afspraken werden gemaakt

over de nieuwe invulling van hun functies. De medewerkers kregen vervolgens een jaar de tijd om zich te bewijzen in deze nieuwe functies. Bij gebleken ongeschiktheid volgde na een jaar, of eerder als de medewerker dit aangaf, ontslag. Van tevoren zijn medewerkers uitgebreid ingelicht over de nieuwe plannen en de gevolgen die deze zouden hebben voor hun werk.

Klantenregistratiesysteem

De herorganisatie binnen IVHA werd ondersteund met het opzetten van een geavanceerd klantenregistratiesysteem. Medewerkers dienden namelijk bij elk binnenkomend telefoontje na te kunnen gaan of de klant aan de andere kant van de lijn lid was van Gold Service, en dus aanspraak kon maken op extra service, of een 'slechts' recht had op het standaardpakket aan service. Eventuele afspraken met klanten over bijvoorbeeld betalingsachterstanden dienden zichtbaar te zijn. Om dit mogelijk te maken heeft IVHA veel geld geïnvesteerd in het opzetten van een ondersteunende IT-structuur waarin zoveel mogelijk informatie over haar klanten kon worden bijgehouden. Het systeem is gebaseerd op Microsoft Access en gekoppeld aan het bestaande betalingsregistratiesysteem van IVHA waar het draait op het interne netwerk. Naast persoonlijke gegevens worden ook betalingsgegevens en informatie over de diensten waar de klant interesse in heeft bijgehouden. Wekelijks bepaalt het systeem aan de hand van deze gegevens of de klant in aanmerking komt voor Bonus Bonds voor die week (huurbetaling loopt in Engeland per week). Het systeem is voor alle medewerkers toegankelijk en deze kunnen ook zelf gegevens invoeren en aanpassingen maken, bijvoorbeeld als er problemen zijn met de betaling van huursubsidie. Een aantal keer per jaar wordt er een uitdraai gemaakt van de opgebouwde spaarpunten, die worden doorgestuurd naar de maatschappij die de klantenkaart verzorgt. Deze telt de spaarpunten op bij het tegoed van de klant. De ondersteuning die dit systeem levert, wordt door de medewerkers van IVHA als een belangrijke succesfactor genoemd in hun omschakeling naar de nieuwe organisatiestructuur. Dankzij het systeem zijn zij in staat om het accent op de uitvoering in hun nieuwe functies waar te maken.

Nadenken over wat je klanten willen

Indien een corporatie de doelstelling van Gold Service onderschrijft en deze ondersteunt met een passende organisatiestructuur is de volgende stap het opzetten van een passend serviceaanbod voor de klanten. Gold Service is geen eenheidsworst waarbij hetzelfde palet aan voorzieningen op elke situatie gelegd kan worden. Klantgerichtheid begint met de vraag aan klanten wat zij willen. Deze wensen kunnen per situatie overeenkomen, maar ook (en vaker) verschillen. Het klakkeloos overplanten van elders bedachte diensten kan dan zonder effect blijven of zelfs averechts uitpakken. Soms zijn bepaalde voorzieningen niet mogelijk of worden ze al toegepast in een andere vorm. Een voorbeeld is Castle Vale in Birmingham waar de corporatie (Castle Vale Housing Trust) in samenwerking met IVHA Gold Service heeft opgezet. Huurders van deze corporatie beschikten al over een snelle reparatieservice (spoedeisende klussen worden

binnen twee uur afgehandeld). Het aanbieden van de Gold Repair Service uit Manchester had dus weinig zin, omdat niet-leden even snel geholpen werden. Waar wel behoefte aan was, was een afspraaktijd. Door een tijdsslot af te spreken waarin de reparateurs langskomen, hoefden huurders geen hele dagen meer vrij te nemen en thuis te wachten, maar konden ze de reparatie inplannen in hun dag. Deze extra service werd alleen aangeboden aan Gold Service leden.

Londense voorbeelden

In Londen, waar ook een corporatie met Gold Service aan de slag is gegaan, was sprake van het omgekeerde: daar was een snelle reparatieservice niet mogelijk vanwege het grote gebied dat de reparateurs moesten bestrijken. Het kostte hen vaak al drie uur om in de drukte van het Londense verkeer ergens te komen, laat staan dat ze dan nog de reparatie uit moesten voeren. Ook hier bood de afspraaktijd uitkomst en kregen leden deze extra service aangeboden, terwijl niet-leden er een dag voor moesten thuis blijven. Voor werkende mensen werd een speciale service in het leven geroepen waarbij ze buiten kantooruren gebruik konden maken van de reparatieservice. Door slim te schuiven met de uren van de reparateurs (4 dagen 9 uur laten werken) kostte dit de corporatie geen extra geld. Ook de Bonus Bonds pakte in Londen niet zo goed uit. Omdat er in de stad een groot tekort aan woonruimte is, huren veel meer mensen een woning. Het klantenbestand van de corporatie is dus veel breder voor Engelse begrippen (lees: bevat meer hogere inkomensgroepen) en niet alle klanten vinden de Bonus Bonds van 52 pond per jaar interessant.

De corporatie zocht het daarom in andere aanbiedingen. De corporatie zelf had namelijk ook andere problemen. Ze had niet zozeer last van achterstallige betalingen, maar wel veel problemen met gedumpte auto's, koelkasten, en bankstellen. De gemeente had hier al een ophaalservice voor in het leven geroepen, maar deze service kostte veel tijd (en daardoor geld), omdat naar het zwerfvuil gezocht moest worden en de eigendomspapieren vaak ontbraken. Door deze service (scrap car removal service) voortaan aan te bieden aan Gold Service leden op voorwaarde dat ze de papieren meenemen en een afspraak maken, werden meerdere vliegen in één klap geslagen: ophalen kostte minder tijd omdat het gepland kon worden, er was minder papierhandel en het kon aangeprezen worden als een service aan de leden die zich daardoor serieus genomen voelden. Hetzelfde trucje haalde de corporatie uit met parkeerruimte. Deze ruimte is schaars in Londen en moet lang van tevoren worden aangevraagd door de lange wachtlijsten. Gold Service leden kregen voortaan voorrang bij de aanvraag. Hierdoor krab je jezelf als huurder wel twee keer achter de oren voordat je de huur niet betaalt en daardoor je parkeerplaats verliest.

Kleine investeringen, groot resultaat

Het gaat bij de inrichting van het serviceaanbod dus niet zozeer om drastische vernieuwing, maar veel meer om 'rebranding' en een nieuwe verpakking, met aandacht voor de wensen van de klant. Daarbij gaat het vaak om hele kleine dingen. Dit begint al bij het zoeken naar een woning. Onderzoek in Engeland wees uit dat de helft van de klanten die een sleutel kreeg voor het bezichtigen van een woning

vaak niet eens toekwamen aan de bezichtiging, omdat ze de woning niet konden vinden. Door een medewerker mee te sturen als gids bereik je dus de helft meer klanten. Woningzoekers hebben vaak ook behoefte aan informatie over de omgeving van een woning (scholen, winkels, openbaar vervoer). Deze informatie is simpel op te nemen in een woonkrant.

Het woongenot van huurders en hun zelfredzaamheid kan op vele manieren gestimuleerd worden. Een mooi voorbeeld zijn de 'Garden Makeovers' die IVHA aanbiedt in Manchester. Via een competitie kunnen huurders een nieuwe tuin-inrichting winnen. De formule is razend populair (zeker in een land waar tuinieren een nationale sport is) en heeft als voordeel voor IVHA dat minder goed verhuurbare woningen aantrekkelijker worden.

Hetzelfde geldt voor het aanbieden van goedkope gereedschapkasten. Dit stimuleert het klussen in eigen huis en ook al is er maar een kleine groep die de kist daadwerkelijk gebruikt, het bespaart IVHA reparatiekosten en laat mensen bovendien zien dat de corporatie aandacht voor ze heeft.

Het is niet altijd nodig om grootschalig te renoveren en ook niet altijd mogelijk. Het draait volgens IVHA om creativiteit zonder paternalistisch te zijn. Via kleine aanpassingen kun je woningen vaak al beter en langer bewoonbaar maken, en stimuleer je dat mensen langer in hun woning blijven wonen. Daarmee bespaar je als corporatie hoge doorstroomkosten. Zo plaatste IVHA een artikel in haar huurdersmagazine over de inrichting van slaapkamers. Door te laten zien hoe je een kamer praktisch inricht voor twee kinderen, hoopt de corporatie te voorkomen dat een deel van de gezinnen met kinderen gaat verhuizen omdat ze meer kamers willen. De verschillen in implementatie van Gold Service zitten in de aanpassing van het service aanbod: dit moet zijn toegesneden op de lokale behoeften (vergelijk Manchester, London en Birmingham). Vaak gaat het daarbij om een slimme rebranding van bestaande praktijken. Door creatief in te springen op de wensen van huurders kun je als corporatie met kleine investeringen grote resultaten bereiken. Constante vernieuwing lijkt wel van belang om bewonersbetrokkenheid vast te blijven houden. Service-concepten raken snel ingeburgerd en om bewoners op lange termijn te prikkelen zich loyaal op te stellen naar de woningcorporatie is voortdurende innovatie van belang. Bewoners moeten het gevoel houden dat de woningcorporatie voortdurend aandacht heeft voor haar trouwe klanten. Kleine stappen zijn vaak al voldoende zoals bovenstaande voorbeelden van rebranding aantonen. Een innovatiebeleid past ook in de strategie van woningcorporaties die hun klanten zo veel mogelijk eigen verantwoordelijkheid willen geven. Deze verantwoordelijkheid kan via nieuwe service-voorzieningen steeds verder worden uitgebouwd. IVHA heeft dit onderkend door nieuwe concepten als Gold Diamond te ontwikkelen, waarbij trouwe huurders de mogelijkheid krijgen om zelf rechtstreeks afspraken te maken met reparateurs en aannemers. Alleen de rekening gaat naar IVHA waarbij de corporatie een tevredenheidsgarantie heeft bedongen bij de instellingen waarmee zij service-contracten onderhoudt. Als de klant niet tevreden is over de geleverde werkzaamheden dient de instellingen de kosten aan de klant te vergoeden.

Een ander concept waar IVHA aan werkt is 'equity stakes', waarbij trouwe klanten aandelen krijgen in hun huurwoning voor elk jaar dat ze er in blijven wonen. Elk jaar wordt er dan een winstpercentage op het aandelenbezit van huurders uitgekeerd. Idee hierachter is dat het mensen stimuleert om langer in hun woning te blijven wonen en daardoor bereid zijn er zelf in te investeren. Mogelijk vormt dit een opmaat voor het kopen van de eigen huurwoning.

Eerste conclusies

Gold Service is geen wondermiddel, maar een slimme en creatieve manier voor corporaties om te investeren in hun klanten, vanuit de gedachte dat een serieus genomen klant betrokken is bij het bezit van een corporatie en bereid is hierbij eigen verantwoordelijkheid te nemen. Gold Service zet vooral in op de relatie huurder-verhuurder. Het belonen van huurders die zich aan het huurcontract houden met meer keuzemogelijkheden en extra middelen, creëert vertrouwen en stimuleert de zelfredzaamheid van bewoners. Een corporatie kan deze investeringen terugverdienen door kostenbesparingen.

Het bereik van de methode is beperkt tot de grote middenmoot huurders die over de streep te trekken is. Notoire overlastgevers zul je er niet mee bereiken. De effecten op de sociale cohesie in buurten is onduidelijk. Sommige bewoners lijken via Gold Service met elkaar in contact te komen, maar dit is vaak sterk afhankelijk van de opzet van een buurt (rondom een plein bijvoorbeeld of een doodlopende straat) en de mensen die er wonen. De bewonerspanels die Gold Service aanspreekt of in het leven roept, bestaan vaak uit dezelfde harde kern die wij ook in Nederland zien: blank, vrouw, boven de 40/50. Nieuwe groepen worden daarmee niet bereikt, laat staan dat er contacten ontstaan tussen verschillende (groepen) bewoners. Het overtuigendste bewijs voor moeizame sociale effecten is misschien nog wel de populariteit van Community Gold, waarbij bewoners hun Bonus Bonds bij elkaar leggen en IVHA vervolgens de pot verdubbeld zolang het geld besteed wordt aan iets voor de buurt. Weinig buurten laten zich tot deze collectieve inzet verleiden en vaak betreft het specifieke groepen als jonge gezinnen met kinderen die een speeltuin voor de buurt aanschaffen. Deze groepen zijn al sterk op de buurt georiënteerd en hebben dus een kleiner zetje nodig. Juist de groepen die minder op de buurt betrokken zijn en die je vanuit Gold Service zou willen aanspreken worden niet bereiken. Gold Service spreekt vooral individuen aan.

Een belangrijke kanttekening moet er wel gemaakt worden bij het onderscheid dat binnen Gold Service gemaakt wordt tussen 'goede' en 'slechte' huurders. Dit onderscheid kan redelijk goed objectief gemaakt worden, al blijkt het lastig om begrippen als overlast goed te definiëren (zie de waslijst die De Woonplaats hiervoor hanteert). Problematischer is de dubbele pet hierbij van de woningcorporatie: deze is zowel jury als rechter. De woningcorporatie bepaalt wanneer een huurder de lidmaatschapregels overtreedt en onts zegt daarmee huurders het gebruik van extra voorzieningen.

Dat de schuld niet altijd bij de huurder ligt, laten de problemen in Engeland met de uitbetaling van de huursubsidies zien. Gelukkig erkent IVHA deze problemen en is zij coulant wanneer er daardoor betalingsachterstanden optreden. Maar dit hangt af van de corporatie. De bescherming van de klant, waar het Gold Service allemaal om te doen is, is kwetsbaar. Goede beroepsprocedures voor huurders zijn dan ook van belang, maar lijken niet voldoende. Van de door IVHA ingestelde beroepsprocedures is tot nu toe nog geen gebruik gemaakt. Dit

kan twee dingen betekenen: de huurders voelen zich zo rechtvaardig behandeld door IVHA dan er geen reden tot beroep is of de beroepsprocedures werken niet.

De toepassing van Gold Service is echter niet beperkt tot huurders van sociale woningbouw alleen. Zoals het voorbeeld in Birmingham liet zien, zijn ook huiseigenaren aan te spreken met Gold Service. Dit roept de vraag op naar de reikwijdte van Gold Service: hoever kun je gaan met het ontwikkelen van voorzieningen en voor welke groepen? Hierboven is al geconstateerd dat Gold Service vooral inzet op de relatie woningcorporatie-klant. Dit kan in principe elke klant zijn, zolang maar wordt aangesloten bij het belang wat die klant heeft en dit belang vertaald wordt in service-voorzieningen die voor deze klant toegankelijk zijn. Deze service-voorziening hoeft niet altijd van de woningcorporatie te komen; deze kan hiervoor een derde partij inschalen, waarbij de corporatie als makelaar optreedt. De gekozen reikwijdte zal ook afhangen van het gekozen takenpakket van een corporatie: maakt arbeidsbemiddeling bijvoorbeeld deel uit van het takenpakket van een corporatie? Het antwoord van IVHA op deze vraag is dat het belang van de klant uitmaakt of iets een taak is van de corporatie. Zolang een klant met een voorziening te verleiden is tot loyaliteit richting de corporatie is de voorziening in het belang van de corporatie.

Ook geografisch kan de vraag naar reikwijdte gesteld worden: is een gebiedsgerichte aanpak mogelijk, waarbij bijvoorbeeld loyale huurders voorrang krijgen in de doorstroom naar nieuwe woningen? Een corporatie loopt hier vaak tegen de grenzen van de wet op die gelijke toegang tot de markt eist voor alle huurders. De exclusieve service die De Woonplaats in Enschede bijvoorbeeld biedt aan Gold Service-leden om na drie jaar hun woning te mogen kopen, leverde een brief van de staatssecretaris Volkshuisvesting op dat dit strijdig is met de woonwet. IVHA heeft er in Manchester daarom voor gekozen geen voorrang te verlenen bij het toewijzen van nieuwe woningen aan Gold Service-leden. Elke huurder van IVHA kan intekenen op een nieuwbouwwoning. Wel wordt elke nieuwe bewoners door Estate Rangers aangesproken op de voordelen van Gold Service en de mogelijkheden tot lidmaatschap.

Bij de implementatie van Gold Service lijken drie stappen essentieel: een inhoudelijke bezinning op de doelstellingen van Gold Service en de mate waarin deze aansluiten bij de taakopvatting van de corporatie, het opzetten van een passende organisatiestructuur met de nadruk op frontoffice-activiteiten op buurt- en wijkniveau en last but not least het bedenken en uitvoeren van een passend serviceaanbod voor de klanten dat aansluit bij lokale behoeften van specifieke doelgroepen. Deze drieslag zal centraal staan in de contextbeschrijvingen van de drie Nederlandse corporaties in dit onderzoek.

foto

2 Nederlandse problemen en Engelse oplossingen

Inleiding

Voor het maken van een transculturele vertaling van de Gold Service-methodiek naar Nederlandse bodem is naast bewezen succes in de Engelse context ook een analyse van de thuissituatie van belang. Welke ontwikkelingen spelen in de Nederlandse huisvestingssector en welke rol kan Gold Service bij deze ontwikkelingen vervullen? Welke antwoorden biedt de methodiek voor Nederlandse problemen? En wat zijn die problemen precies?

Om meer zicht te krijgen op de Nederlandse situatie (problemen en potenties) is onderzoek gedaan bij drie woningcorporaties in Nederland. Voor elke corporatie is een context-beschrijving gemaakt (ontwikkeling/ geschiedenis van het gebied, opbouw woning- en klantenbestand, huidige serviceaanbod, wensen en behoeften bij corporatie en klanten) aan de hand van beschikbare beleidstukken en monitorgegevens van de corporaties zelf. Daarnaast zijn interviews gehouden met verschillende medewerkers binnen elke corporatie en is gesproken met bewonersvertegenwoordigers. Centraal in deze gesprekken stond de vraag welke kansen en bedreigingen de partijen zien voor het Gold Service concept in hun gebied.

Selectie van onderzoeksgebieden

Om de invloed van de context op de implementatie van Gold Service in Nederland zo goed mogelijk te bestuderen, is gestreefd naar een zo groot mogelijke variatie op een aantal criteria. Allereerst is gezocht naar woningcorporaties die met de methodiek aan de gang willen of al vergelijkbare methodieken toepassen. Een ander belangrijk criterium was de mate van stedelijkheid. Dit onderscheid heeft namelijk

consequenties voor de aard van de problematieken waarmee de corporaties te maken hebben en waar Gold Service mogelijk een antwoord op kan geven. In een grote stad kent een corporatie andere zorgen dan in het landelijk gebied. Grote steden hebben eerder te maken met achterstandsproblematieken (verloedering van buurten, concentratie van kwetsbare groepen, overlast, criminaliteit en onveiligheid) en staan in een aantal gevallen aan de vooravond van grootschalige herstructureringsoperaties in de woningvoorraad. Corporaties in landelijke gebieden hebben vaker te maken met een vergrijzende doelgroep, wegtrekkende jongeren en daaraan gekoppeld veel mutaties in het woonbestand. Gecombineerd met een laag of afkalvend voorzieningenniveau is dit des te problematischer omdat deze doelgroep hulpbehoevender wordt en aan Gold Service-achtige diensten behoefte heeft.

Op basis van deze criteria hebben wij de volgende selectie gemaakt:

- De Woonplaats in Enschede (middelgrote corporatie in middelgrote stad).
- Beter Wonen Vechtdal in Hardenberg (kleine corporatie in landelijk gebied).
- WoonbronMaasoevers in Rotterdam (grote corporatie in grote stad).

De Woonplaats is pionier in Nederland met de implementatie van het concept Gold Service. Wat kunnen andere corporaties van de implementatie in Enschede leren? Hoe heeft het concept uitgepakt in de Enschedese context? Beter Wonen Vechtdal is momenteel bezig met het doordenken van het concept en staat aan de vooravond van de implementatie. Als corporatie in een landelijk gebied hebben ze te maken met een grote groep ouderen in hun cliëntenbestand, terwijl de woningvoorraad niet goed is afgestemd op deze groep. WoonbronMaasoevers tenslotte is een grote corporatie die al een breed scala aan voorzieningen biedt aan haar huurders. Welke aanvullende waarde kan Gold Service in deze context hebben? Zeker in het licht van aankomende herstructureringen is de betekenis van klantenrelaties voor deze corporatie extra relevant.

foto

Context-beschrijving De Woonplaats, Enschede

Inleiding

De Woonplaats in Enschede geldt als de pionier in Nederland voor de implementatie van Gold Service. Begin 2000 besloot deze corporatie Gold Service te introduceren in de volkswijk Pathmos. Pathmos is een tuindorp uit de jaren twintig met ruim 1250 woningen. De wijk stond aan de vooravond van grootschalige sloop, renovatie en nieuwbouw. In de eerste plaats was echter niet de fysieke kwaliteit van de wijk een probleem: de wijk kende een hoge stedenbouwkundige en architectonische kwaliteit. Wel problematisch waren de hoge mutatiegraad, de oplopende huurachterstanden, de hoge werkeloosheid en leerachterstanden, gecombineerd met overlast en vervuiling. Ingrijpende renovatie in de jaren tachtig (een investering van 100 miljoen gulden) had daarbij niet het gewenste resultaat gebracht. De Woonplaats zocht daarom naar middelen om de leefbaarheid, het woon- en leefklimaat in de wijk, te verbeteren en introduceerde daarvoor Gold Service in Enschede. In totaal beheert De Woonplaats ruim 4.700 woningen in Enschede met daarbuiten nog eens ruim 5.600 woningen in de Achterhoek (Groenlo, Winterswijk en Aalten) en ruim 1.870 woningen verspreid over heel Nederland. Bij de bespreking van Gold Service in Enschede zullen de drie stappen gevolgd worden die aan de beschrijving van Manchester ontleend zijn: hoe verhouden de doelstellingen van Gold Service zich tot de taakopvatting van de corporatie, op welke wijze is de methodiek intern en extern geïmplementeerd en welke service-voorzieningen heeft De Woonplaats voor haar klanten opgezet? Tenslotte zal gekeken worden naar de opbrengsten van Gold Service in Enschede, voor zover deze bekend zijn, en de lessen die de corporatie getrokken heeft uit het implementatietraject.

Doelstellingen en uitgangspunten

Aan de introductie van Gold Service in Enschede ging een implementatietraject van een jaar vooraf. Er werd een projectgroep in het leven geroepen, bestaande uit medewerkers vanuit verschillende disciplines in de organisatie, die tot taak kreeg de uitgangspunten en doelstellingen van Gold Service te vertalen naar een projectplan. De daarbij geformuleerde doelstellingen kwamen overeen met de uitgangspunten van Irwell Valley in Manchester: De klant wordt als individuele consument centraal gesteld waarbij de corporatie inzet op een langdurige relatie met de huurders, van waaruit problemen in de woon- en leefomgeving kunnen worden aangepakt. In deze relatie krijgt de klant eigen verantwoordelijkheid en keuzevrijheid en wordt het gelijkheidsprincipe losgelaten: goed huurdersgedrag wordt beloond met extra privileges en service met als doel dit gedrag ook bij andere huurders te ontlokken.

Het inzetten op goede relaties met huurders betekent echter niet automatisch goede relaties tussen huurders, terwijl De Woonplaats wel duidelijk streeft naar (meer) sociale relaties in wijken. Dit zou de leefbaarheid in buurten en wijken ten goede komen. Daarmee zou ook een bijdrage geleverd worden aan de sociale activering (empowerment) van huurders. Naast de uitgangspunten die De Woonplaats deelt met Irwell Valley in Manchester, legt De Woonplaats namelijk sterk de nadruk op het vergroten van de zelfstandigheid en zelfredzaam-

heid van haar huurders. Huurders dienen in staat te worden gesteld om hun eigen problemen aan te pakken. Dat kan variëren van puur fysiek (onderhoud eigen woning en woonomgeving) tot sociaal-economisch (werkloosheid, sociale relaties en leefbaarheid). Dit accent is terug te zien bij alle drie onderzochte corporaties in Nederland. Het vergroten van de zelfredzaamheid van huurders speelt ook een rol in Manchester (aanbieden van gereedschapkasten, garden makeovers, etc.) maar wordt niet zo expliciet benoemd als een doelstelling van Gold Service. Dit Nederlandse accent geeft een extra invulling aan het begrip klantgerichtheid: de klant dient niet alleen beter bereikt te worden, maar ook in staat gesteld te worden om meer zelf te doen. Het onderscheid tussen goede en slechte huurders vindt De Woonplaats daarbij essentieel: hoe kun je als corporatie immers een huurder stimuleren tot zelfredzaamheid via het aanbieden van speciale voorzieningen, als de 'slechte' buurman even gemakkelijk gebruik kan maken van deze voorzieningen?

Er lijken dus twee sporen door elkaar te lopen in de doelstellingen: enerzijds wordt ingezet op de individuele relatie met de klant met als doel deze klant zelfredzamer te maken en anderzijds wordt ingezet op de relaties tussen klanten in een buurt die de leefbaarheid vergroten en klanten sociaal activeren. De vraag daarbij is hoe deze twee sporen zich tot elkaar verhouden: hoe kan een betere klantrelatie bijdragen aan onderlinge relaties tussen klanten. Anders gezegd: hoe kan Gold Service bijdragen aan de (sociale) leefbaarheid van buurten? Volgens De Woonplaats is hiervan sprake als voldoende bewoners lid zijn van Gold Service. Als een meerderheid zich in de buurt verantwoordelijk voelt voor de woonomgeving ontstaat een gedeelde betrokkenheid op de buurt die het aanknopen van sociale relaties stimuleert. De Woonplaats probeert net als in Manchester bewoners hier te verleiden door het verdubbelen van de spaarpunten indien deze bij elkaar worden gelegd door de buurtbewoners voor een gezamenlijke project (Community Gold).

Implementatietraject

De eerder genoemde projectgroep staat onder leiding van een projectleider die de inhoudelijke en procesmatige afstemming en voortgang van het implementatietraject bewaakt. De projectgroep komt gemiddeld 1 x per maand bij elkaar. Naast het vertalen van de doelstellingen zijn de deelnemerscriteria voor Gold Service opgesteld en deze zijn voorgelegd aan collega's uit de praktijk. Een belangrijk onderdeel van de implementatie in Enschede was het ontwikkelen van een informatiesysteem dat het Woonplaats Gold Service project faciliteert. Dit systeem is samen met Cap Gemini Ernst & Young ontwikkeld en in oktober 2001 opgeleverd. De Woonplaats applicatie bevat een centrale klantendatabase met gegevens over onder andere huurdersgedrag en lidmaatschap. Het systeem is gekoppeld aan de primaire systemen van De Woonplaats waaruit recente data wordt gehaald.

Achteraf gezien zou De Woonplaats liever gekozen hebben voor een geïntegreerd datasysteem in plaats van een applicatie die onafhankelijk functioneert van de bestaande primaire datasystemen. Een onafhankelijk systeem vraagt aparte ondersteuning van specialistische medewerkers, terwijl in principe iedere medewerker het systeem zou moeten kunnen raadplegen. Destijds is voor deze gescheiden ontwikkeling gekozen, omdat de diverse vestigingen (afkomstig uit een aantal fusies) over verschillende primaire systemen beschikten, wat het moeilijk maakte om de Gold Service applicatie met al deze verschillende systemen te integreren. Recentelijk is een nieuw sys-

teem ontwikkeld en ingevoerd dat wel geïntegreerd is met de primaire systemen en door alle medewerkers op een computer geraadpleegd kan worden (web-based). Medewerkers kunnen nu zelf gegevens invoeren, beheren en opvragen over onder andere de status van klanten, de historie van lidmaatschappen, incidenten en betalingsgedrag. De applicatie bepaalt periodiek de beloning van de klanten op basis van een puntensysteem. Daarnaast wordt in het systeem vastgelegd voor welke producten en diensten van De Woonplaats belangstelling bestaat, welke er daadwerkelijk worden afgenomen en hoe deze worden beoordeeld.

Om de ontwikkeling van dit systeem te begeleiden werd eind 2000 een speciale werkgroep van (potentiële) gebruikers opgericht, met vertegenwoordigers uit de verschillende vestigingen en disciplines van De Woonplaats (bewonerszaken, woonconsulenten en financiën). Dit verbetersteam bestudeerde en concretiseerde de diverse procedures binnen het systeem. Het team volgt de processen, checkt procedures, evalueert ze en stemt ze verder af op de praktijk. Om het datasysteem te vullen is een nulmeting uitgevoerd waarbij in Pathmos alle 12.500 huurders individueel zijn bezocht om relevante gegevens te verzamelen over betalings- en huurdersgedrag. Naast het inventariseren van de kwaliteit van de woningen en woonomgeving is ook met bewoners gepraat over problemen die zij in om het huis ervaren. Twee maanden later is deze hele operatie herhaald voor de overige 5000 woningen die De Woonplaats in Enschede beheert. Deze nulmeting betekende een enorme personele inzet.

Naast een interne projectgroep en werkgroep heeft De Woonplaats ook een externe klankbordgroep opgericht met als taak de implementatie van Gold Service in Enschede kritisch te volgen. Voor deze groep zijn vertegenwoordigers van bedrijfsleven, politiek en maatschappelijk kader uitgenodigd. Deze groep is echter nog niet bij elkaar gekomen.

Cultuuromslag

Het personeel zelf is ook voorbereid op de introductie van Gold Service. Voor De Woonplaats is de klant niet alleen extern (de huurders), maar ook intern (de eigen medewerkers) aanwezig. Naast het voortdurend informeren over de voortgang van het project zijn binnen De Woonplaats ook cultuurtrajecten opgezet met als doel medewerkers bewust te maken van de betekenis en de invulling van klantvriendelijkheid. Klantvriendelijkheid houdt in de ogen van De Woonplaats namelijk ook in dat je 'nee' kunt verkopen aan een klant. Gold Service is in Enschede niet 'u vraagt wij draaien', maar 'u doet wat, wij doen wat', waarbij de corporatie moet aangeven wat ze van de klant wil en wat ze zelf te bieden heeft. Niet iedere klant die bijvoorbeeld een nieuwe keuken wil, heeft volgens De Woonplaats ook recht op die nieuwe keuken. Een nieuwe keuken is geen standaard Gold Service voorziening waar je als trouwe klant aanspraak op kunt maken. Klantvriendelijkheid draait volgens De Woonplaats veel meer om eerlijkheid en duidelijkheid (over wat beide partijen van elkaar verwachten). De Woonplaats ziet de relatie met haar klanten uiteindelijk als een zakelijke relatie en niet als een emotionele. In aanvulling op de cultuurtrajecten hebben de frontoffice medewerkers van De Woonplaats een cursus gevolgd waarin verkoopvaardigheden zijn aange-

leerd. Momenteel is De Woonplaats bezig met een reorganisatie waarbij een aantal vestigingen wordt samengevoegd en de bedrijfscultuur verder wordt ge-uniformiseerd.

Het accent lag in de implementatie bij De Woonplaats vooral op het ontwikkelen van een informatiesysteem en het klantbewust maken van de medewerkers. Een reorganisatie van taken en functies zoals bij Irwell Valley in Manchester heeft in Enschede niet plaatsgevonden. Na twee jaar met het project gewerkt te hebben, wordt deze slag nu alsnog gemaakt, waarbij vestigingen worden samengevoegd en mogelijk ook functies opnieuw worden ingericht.

Gold Service voorzieningen in Enschede

Iedere bewoner kreeg bij de introductie een kortingspasje, dat kortingen oplevert op een groot aantal artikelen in diverse winkels in heel Nederland aangesloten bij het Countdown-concept. Leden kunnen bijvoorbeeld goedkoper een auto huren, groene stroom ontvangen, zich goedkoper verzekeren en gratis een voetbalwedstrijd bijwonen van het door De Woonplaats gesponsorde FC Twente. Alle pasjeshouders worden jaarlijks op hun gedrag gescreend via het speciaal ontwikkeld ICT-systeem. Als dat gedrag niet in lijn is met de lidmaatschapsvoorwaarden, dan wordt de pas ingetrokken. Ook de Bonus Bonds krijgen een vertaling in Enschede: leden kunnen drie maal per jaar rekenen op een VVV-cheque van tien euro.

Naast de kortingskaart biedt De Woonplaats scholings- en opleidingsmogelijkheden. Met een aantal vakopleidingsinstituten heeft de corporatie afspraken gemaakt over het volgen van opleidingen door bewoners in de bouw- en metaalsector, met daaraan gekoppelde baangarantie. Daarnaast zijn afspraken gemaakt met bedrijven en instellingen over het werven bij vacatures en over stageplaatsen. De Woonplaats verstrekt beurzen en komt tegemoet in de studiekosten van huurders. In Enschede hebben ze er dus eveneens voor gekozen om het serviceaanbod nadrukkelijk te verbreden naar sociale/ maatschappelijke voorzieningen. Anders dan in Manchester is het lidmaatschap direct gekoppeld aan deze voorzieningen. Bewoners die hun pas verliezen, verliezen daarmee ook het recht op arbeidsbemiddeling en opleidingsbeurzen. Toch blijkt ook in Enschede deze grens moeilijk hanteerbaar: in Pathmos ondersteunt De Woonplaats een digitale speelplek waar jong en oud kosteloos gebruik kunnen maken van de nieuwste computers en cursussen kunnen volgen die door het ROC georganiseerd worden. Een persoon heeft via de speelplek al een baan gevonden en een andere is hard op weg om een diploma te halen. Maar iedereen in de buurt kan van deze computers gebruik maken, ongeacht hun lidmaatschap (of dat van hun ouders).

Vergelijkbaar met Community Gold introduceerde de woningcorporatie een spaarsysteem voor bewoners die aan de leefbaarheid in hun buurt willen bijdragen. Bewoners kunnen hun VVV-cheques bij elkaar leggen om in te zetten voor de buurt. De Woonplaats verdubbelt

dan de waarde ervan. Deze optie is met name populair onder ouderen: in seniorencomplexen bestaat veel animo voor het bij elkaar leggen van VVV-cheques om bijvoorbeeld gezamenlijk een eigen kabelkrant te financieren (zie ook Magazine Goudstof, oktober 2002).

De Woonplaats maakt veel gebruik van bestaande werkgelegenheidsinstanties als Activa en Start, maar het gevaar bestaat daarbij dat bewoners al een keer bij deze instellingen zijn langs geweest en dus wantrouwend staan tegenover hun bemiddeling. Daarom zoekt De Woonplaats ook naar nieuwe instrumenten. In Pathmos is bijvoorbeeld een sociale vitaliseringsoperatie uitgevoerd, waarbij voor elke bewoner geïnventariseerd is welke uitkering gebruikt wordt en welke opleiding ze genoten hebben. Op basis van deze informatie probeert De Woonplaats verbindingen te leggen met instellingen. Woonplaats Gold Service is daarmee voortdurend in ontwikkeling en op zoek naar innovatie. Om dit te ondersteunen pleit het projectteam voor een permanente denktank die "op de markt reageert": de klant van vandaag is niet de klant van morgen. De toekomst is in de ogen van het projectteam een ontspannen huurmarkt en die vraagt andere Gold Service instrumenten dan de huidige gespannen huurmarkt. De huurdersvereniging doet ook een duits in het zakje en pleit voor een verhuisservice. Een corporatie die zijn huurders waarlijk wil vasthouden moet haar klanten ook ondersteunen in het zoeken naar en betrekken van een nieuwe woonruimte. Nu kunnen huurders alleen via de klantenkaart korting krijgen bij een verhuisbedrijf.

Communicatie

Voor de communicatie met medewerkers en huurders heeft De Woonplaats een speciaal communicatieplan opgesteld om zowel in de ontwikkelingsfase als na de implementatie van Woonplaats Gold Service binnen en buiten de organisatie draagvlak te ontwikkelen voor het concept. Tijdens de ontwikkelingsfase (eind 2000 en tijdens de eerste maanden van 2001) zijn huurders via op naam gestelde mailings geïnformeerd over de inhoud van Woonplaats Gold Service en over de voorwaarden voor het lidmaatschap. Ook heeft de corporatie voorlichting gegeven aan de verschillende huurdersverenigingen. Daarnaast verspreidt De Woonplaats twee keer per jaar een speciaal magazine onder alle Gold Service leden, en een keer per jaar onder alle huurders, dus ook de niet-leden. Na de implementatie van Gold Service zijn de huurders opnieuw geraadpleegd. In december 2001 is door een marktonderzoeksbureau onderzoek gedaan naar de tevredenheid van huurders met Gold Service en zijn aanvullende wensen geïnventariseerd. Uit de enquête blijkt dat zowel leden als niet leden het initiatief gemiddeld waarderen met een 7,8. Hoog scoren vervoerskortingen en de wens voor goedkopere energie door gezamenlijke inkoop.

Toch blijkt de communicatie niet altijd even goed te lopen. Huurdersvereniging Werken aan Wonen in Enschede protesteert al vanaf de introductie van Gold Service tegen de lidmaatschapscriteria die De Woonplaats hanteert. Bewoners dienen aan twee voorwaarden te voldoen: geen overlast veroorzaken en de huur automatisch voor de vijfde van de maand overmaken. Daarmee volgt De Woonplaats de

voorwaarden die Irwell Valley stelt aan haar huurders: geen achterstallige huur (door automatische overschrijving) en geen contractbreuk. De Woonplaats specificeert deze laatste voorwaarde naar overlast. Hiermee manoeuvreert De Woonplaats zich in een lastig parket, want wat is precies overlast: waar begint de last en waar eindigt de tolerantie? Dit probleem wordt zichtbaar in de lange lijst met criteria die De Woonplaats voor overlast heeft opgesteld. (zie kader).

Definitie overlast

Onder overlast wordt verstaan: De hoofdhuurder, zijn gezinsleden en eventuele andere inwonenden hebben ten minste vier maanden voorafgaande aan de ingangsdatum van het lidmaatschap geen overlast bezorgd aan woning en woonomgeving. Het betreft een aaneensluitende periode. De overlastbepaling omvat het volgende:

1. Het plegen van moedwillige vernielingen in en om de woning.
2. Het hebben of bouwen van overlastgevend bouwsels.
3. Het hebben van autowrakken bij de woning of in de directe woonomgeving.
4. Het terroriseren van omwonenden.
5. Het niet onderhouden van de tuin.
6. Het stelselmatig vervuilen van de woning.
7. Het hebben van huisdieren die overlast veroorzaken door geluid, stank door uitwerpselen of door hun agressief gedrag.
8. Heling van goederen vanuit de woning.
9. Dealen van soft en/of harddrugs vanuit de woning.
10. Het kweken van geestverruimende middelen zoals wiet en paddestoelen.
11. Het veroorzaken van geluidsoverlast, zowel door schreeuwen, slaan met deuren of het geluid van mechanische muziek.
12. Stankoverlast vanuit de woning.
13. Overlast als gevolg van overbewoning van de woning.
14. Overlast door bezoek.
15. Het hebben van onderhuurders zonder toestemming van verhuurder.
16. Overlast aan omwonenden en woonomgeving als gevolg van drankmisbruik.
17. Het bedreigen van omwonenden, plegen van geweld of dreigen met geweld aan omwonenden.
18. Het bedreigen en/of beledigen van personeel van De Woonplaats of van personeel dat in opdracht van De Woonplaats werkzaam is of de woning en directe omgeving betreedt.

Deze lijst is indicatief en niet limitatief. Andere overlast die geconstateerd wordt, kan onder deze bepalingen vallen overeenkomstig het gestelde in het Burgerlijk Wetboek.

De pijlen van de huurdersvereniging richten zich echter op het andere criterium: automatische betaling van de huur voor de 5de van de maand. Daarmee wordt een belangrijke doelgroep van Gold Service uitgesloten: huurders met een sociale uitkering ontvangen hun geld pas halverwege de maand van de overheid en kunnen daardoor niet voldoen aan dit criterium. Dit staat volgens de huurdersvereniging haaks op de uitgangspunten van Gold Service die zij met name als een sociaal middel voor achterstandsbestrijding zien. Al twee jaar proberen ze dit probleem aan te kaarten bij De Woonplaats zonder veel respons. In Manchester liep IVHA ook tegen dit probleem aan doordat de overheid de Housing Benefit (vergelijkbaar met onze huursubsidie, zie ook hoofdstuk 4) niet op tijd uitkeerde. Daarop besloot de IVHA hier coulant mee om te gaan. Door het betalingsgedrag van huurders nauwkeurig te registreren en te koppelen aan de uitbetaling van de huursubsidie, corrigeert het systeem de te late uitbetaling door de overheid en worden huurders niet langer om deze reden uitgesloten van deelname. De Woonplaats bezint zich momenteel ook op dit probleem en probeert afspraken te maken met de kredietbank over rechtstreekse huurbetaling aan De Woonplaats zonder eerst een tussenbetaling aan de huurders. In de praktijk gaat De Woonplaats soepel om met de criteria. Zo waren er bij de introductie van Gold Service in Pathmos de nodige weigeraars: huurders die niet beloond wilden worden voor wat in hun ogen normaal huurgedrag is. Daarop besloot De Woonplaats dat huurders ook gebruik mochten maken van de extra voorzieningen als ze in principe *kunnen* voldoen aan de criteria. Deze versoepeling biedt echter geen uitkomst voor huurders met een sociale uitkering.

Opvallend is het verschil van inzicht tussen de huurdersvereniging Werken aan Wonen en De Woonplaats over de voornaamste invulling van Gold Service voorzieningen. De huurdersvereniging benoemt de klantenkaart als de voornaamste voorziening. Bij deze kaart hebben de meeste huurders baat en de kortingen die huurders kunnen verdienen zijn vooral welkom in de portemonnee van de belangrijkste doelgroep: mensen in een achterstandspositie. Andere service voorzieningen zoals de klussenservice, werktoeleiding en het weggeven van computers worden volgens de leden van de vereniging, maar sporadisch gebruikt en bovendien niet eerlijk verdeeld. Computers kunnen bijvoorbeeld alleen aangevraagd worden voor studiedoeleinden en belanden zo bij voornamelijk bij studenten terwijl huurders die een computercursus willen volgen niet in aanmerking komen. De Woonplaats zelf bestrijdt dit: in totaal heeft de corporatie 24 computers weggegeven en die zijn voornamelijk terecht gekomen bij gezinnen die van een minimum inkomen moeten rondkomen of bijstandsmoeders die zichzelf verder willen ontwikkelen. Dit is echter aan de waarneming van de huurdersvereniging ontgaan.

Ook op de klantenkaart is kritiek. Het huidige Countdown-concept is te breed van opzet. Met de kaart kun je landelijk kortingen krijgen, maar huurders hebben juist behoefte aan lokale aanbiedingen, die relatief schaars bedeed zijn in het bijgeleverde dikke boekwerk. De huurdersvereniging pleit dan ook voor een netwerk van lokale winkels waar huurders met hun klantenkaart terecht kunnen. Deze winkels hoeven zich niet te beperken tot woongerelateerde producten als behang en verf. Ook supermarkten zouden erbij aangesloten kunnen zijn. De Woonplaats deelt deze kritiek en is momenteel bezig met het opzetten van een eigen netwerk van afspraken met lokale winkels en bedrijven dat maandelijks groeit.

Toch stellen leden van het projectteam in Enschede andere voorzieningen centraal dan de klantenkaart. Niet het economische voordeel van de individuele klant, maar de leefbaarheid van de buurt staat voor hen voorop. Huurders en corporatie delen volgens het projectteam een gemeenschappelijk belang, namelijk dat bewoners zich prettig voelen in hun woning en woonomgeving. Daar zitten financieel aantrekkelijke kanten aan voor de corporatie, zoals het op tijd betalen van de huur en het zuiniger zijn op de woning, maar voorop staat het verbeteren van de leefbaarheid in de woonomgeving en de zelfstandigheid van huurders. Centraal daarvoor zijn sociale economische voorzieningen, zoals werktoeleiding en educatie. In Pathmos zijn bijvoorbeeld leerlingplekken beschikbaar gesteld bij aannemers. Achterliggende gedachte daarbij is dat er een cultuur doorbroken dient worden, waarbij de hele straat werkeloos thuiszit en de ene persoon die 's ochtends naar zijn werk gaat voor gek wordt versleten. Jongeren moeten een ander voorbeeld krijgen via de leerlingplekken. De animo hiervoor was in het begin niet groot, maar dit had volgens De Woonplaats te maken met een gebrekkige communicatie, waardoor bewoners niet goed op de hoogte waren van de mogelijkheden. Momenteel is er dankzij een betere voorlichting meer animo. Op dit punt komen de huurdersvereniging en De Woonplaats elkaar weer tegen: ook de huurdersvereniging vindt dat er te weinig gecommuniceerd wordt met de huurders over de beschikbare voorzieningen binnen Gold Service. Op communicatie gebied schijnt er dus nog de nodige winst behaald te kunnen worden.

Resultaten

Het is moeilijk zichtbaar te maken wat Gold Service in Enschede na twee jaar heeft opgeleverd. Daarvoor is de looptijd nog tekort. Zeker op het gebied van sociale investeringen vraagt dit zijn tijd. Wel zijn er de nodige spraakmakende voorbeelden als uitgedeelde computers en iemand die een baan vindt via de digitale speelplek in Pathmos. Maar terecht vraagt de huurdersvereniging zich af hoe representatief deze voorbeelden zijn. Inmiddels zijn bijna 7.000 (6.850) huurders lid van Gold Service. Het tevredenheidsonderzoek onder huurders wijst uit dat deze Gold Service gemiddeld waarderen met een 7,8. Maar ook hier zijn vraagtekens te zetten bij de representativiteit: van 12.500 uitgezette vragenlijst zijn er slechts 2079 teruggekomen (16,4%). Voorlopig kost de service vooral geld: de kosten worden geschat op 300.000 euro per jaar, al wordt dit bedrag niet elk jaar gehaald. Uiteindelijk hoopt De Woonplaats uit te komen op een dekking van de kosten door minder huurachterstanden, een daling van de kosten in woon- en woonomgevingonderhoud en verminderde doorverhuis-

kosten. Algemeen lijkt er echter wel waardering te bestaan voor de Gold Service aanpak van De Woonplaats in Enschede, zowel bij interne (medewerkers) als externe (huurders) klanten. De omslag naar meer aandacht voor bewoners die zich aan het huurcontract houden wordt zowel door de bewoners zelf als ook door de medewerkers gewaardeerd: het is veel leuker werken om je te richten op de 80% goede huurders dan op de 20% slechte en daar al je energie aan kwijt te zijn.

Lessen

Ook valt er nog het nodige te leren en te verbeteren. De Woonplaats formuleert zelf de volgende aandachtspunten:

- Maak een gedegen planning.
- Leg de organisatie geen tijdsdruk op.
- Actieve steun van gemeenten en provincie is onontbeerlijk.
- Informeer zowel de externe als interne partijen met regelmaat.
- Betrek hen waar mogelijk bij het implementatietraject.
- Houd rekening met externe factoren zoals automatisering.
- Stel vooraf duidelijke doelen.

Met name het eerste en vierde punt worden door het projectteam onderstreept: Belangrijk onderdeel van de implementatie is een intern proces met het voltallige personeel, waarin aandacht is voor de (benodigde) cultuur van de organisatie en waarbij iedereen doordrongen is van het concept. Ook regelmatige herijking met het projectteam is van belang: een goede inhoudelijke discussie over de voortgang en nieuwe marktontwikkelingen. Zitten we nog op de goede weg? Hoe staat het met onze doelen? Wat leeft er onder bewoners? Achteraf gezien had de projectgroep liever met een ruimer tijdsplan gewerkt. Door de media-aandacht tijdens de implementatie moest het traject versneld worden uitgevoerd, terwijl de organisatie er eigenlijk nog niet klaar voor was in de ogen van de projectgroep. Uit dit korte onderzoek blijkt daarnaast dat externe communicatie een grote rol speelt: weten huurders wat er te halen valt, zijn ze op de hoogte van de spelregels, is hun eigen bijdrage en verantwoordelijkheid duidelijk. Een twee keer per jaar verschijnend magazine blijkt daarvoor niet voldoende. Tijdens de implementatie en verdere ontwikkeling van Gold Service zal voortdurend contact moeten worden gezocht met de klanten om niet alleen op de vraag af te stemmen, maar ook het aanbod duidelijk te maken en de wederkerigheid van de relatie te onderstrepen.

Conclusie

Woonplaats Gold Service is sterk op Engelse leest geschoeid en kent vergelijkbare doelstellingen en Gold Service voorzieningen. Het accent lag in de implementatie vooral op het ontwikkelen van een informatiesysteem en het klantbewust maken van de medewerkers. Een reorganisatie van taken en functies zoals bij Irwell Valley in Manchester heeft in Enschede niet plaatsgevonden. Met name op communicatie gebied richting huurders kan en nog het een en ander verbeterd worden. Bewoners zijn niet altijd even goed op de hoogte van de doelstellingen en mogelijkheden. De Woonplaats onderkent dit zelf ook en doet aanbevelingen om externe partijen actief bij de implementatie te betrekken. In Enschede stond de corporatie aan de vooravond van grootschalige fysieke ingrepen in de wijk Pathmos terwijl de problemen met name van sociale aard waren (hoge mutatiegraad, oplopende huurachterstanden, werkloosheid en leerachterstanden, gecombineerd met overlast en vervuiling). De Woonplaats legt daarom (steeds meer) de nadruk op sociaal-economische voorzieningen, zoals werktoeleiding en educatie. In Pathmos zijn bijvoorbeeld leerlingplekken beschikbaar gesteld bij aannemers.

foto

Context-beschrijving Beter Wonen Vechtdal

Inleiding

Beter Wonen Vechtdal is in 2001 ontstaan uit een fusie tussen Beter Wonen Hardenberg en Woningstichting De Krim-Gramsbergen. Beter Wonen Vechtdal beheert 3.700 huurwoningen, merendeels eengezinswoningen (72%). Daarnaast kent de woningvoorraad relatief veel seniorenwoningen (13%). Bijna alle huurwoningen vallen in het goedkope segment (44% in het segment tot 299 euro) of in het betaalbare segment (huur tot 428 euro; 55%). Beter Wonen Vechtdal wil in de toekomst meer woningen in het duurdere segment gaan bouwen. Het grootste deel van de woningen is gebouwd vanaf 1945 tot aan de jaren '70. De andere helft dateert uit de jaren '70 (25%) en de jaren 80' - '90 (25%).

In deze beschrijving wordt eerst ingegaan op de doelstellingen van de corporatie en hoe deze zich verhouden tot de uitgangspunten van Gold Service. Vervolgens worden de consequenties van Gold Service voor de organisatie beschreven. Tevens wordt een voorzet gegeven voor een mogelijke vertaling van de Gold Service methodiek naar specifieke diensten en voorzieningen in Hardenberg en omgeving. In deze beschrijving worden drie stappen benoemd: inhoudelijke bezinning, (re)organisatie en vertaling naar voorzieningen. Deze stappen zijn ontleend aan de implementatie van Gold Service in Manchester.

Inhoudelijke bezinning: een nieuwe koers

De fusie vormde aanleiding tot een nieuwe positie- en koersbepaling. Daarvoor ontwikkelde Beter Wonen Vechtdal het beleidsplan 2002-2007 'Puntsgewijs'. Hierin is als primair uitgangspunt geformuleerd: 'wonen als basis'. Deze basis wordt als volgt ingevuld:

"Beter Wonen Vechtdal stelt zich ten doel een bijdrage te leveren aan een goed en leefbaar woonklimaat in geheel Vechtdal. We zetten ons in voor een menselijker samenleving. Zonder anderen uit te sluiten, richten we ons vooral op diegenen die niet in staat zijn zelfstandig in hun woonbehoeften te voorzien, de zogenaamde primaire doelgroep. We besteden niet alleen aandacht aan woningverhuur, prijs-kwaliteitverhouding en leveringsvoorwaarden als regelmatig onderhoud en bewonersparticipatie. We voelen ons ook verantwoordelijk voor het leefklimaat in de woonwijken en de kwaliteit van de woonomgeving" (Beleidsplan 'Puntsgewijs', 2002-2007, blz. 7).

Beter Wonen Vechtdal wil zichzelf profileren als maatschappelijke organisatie waar de klant centraal staat. Behalve het woningaanbod rekent de corporatie tevens goed onderhoud, nieuwe woondiensten en bewonersparticipatie tot haar takenpakket. Speciale aandacht is er voor gehandicapten, ouderen, verschillende nieuwkomers en jongeren. Beter Wonen Vechtdal streeft naar meer klantgerichtheid om beter te kunnen voldoen aan de wensen van bestaande huurders én om nieuwe klanten aan te trekken. In dit opzicht schiet de corporatie nu te kort: uit een eind 2001 gehouden bewonersonderzoek bleek dat bewoners niet genoeg aandacht krijgen van de organisatie. Dit

terwijl de concurrentie door een toename van het aantal corporaties in Hardenberg in de loop van de jaren (van 1 naar 6) alleen maar groter is geworden.

Daarnaast wordt Beter Wonen Vechtdal, als corporatie werkzaam in het landelijk gebied, geconfronteerd met een aantal specifieke maatschappelijke problemen. Eén daarvan is dat de bevolking in toenemende mate vergrijsd. Veel ouderen willen zo lang mogelijk zelfstandig wonen. Daarom zoekt Beter Wonen Vechtdal naar mogelijkheden om de bestaande woningvoorraad geschikt te maken voor ouderen. Bijvoorbeeld door 'standaard' eengezinswoningen aan te passen. Uit een inventarisatie van de huidige voorraad kwam naar voren dat inbreidings- en vernieuwingslocaties een effectief antwoord zijn op de toenemende vraag naar seniorenhuisvesting.

Maar het bouwen van nieuwe woningen of het aanpassen van bestaande woningen is vaak niet voldoende. Met het toenemen van de leeftijd neemt vaak ook de zorgbehoefte toe. Dit roept vragen op over de beschikbaarheid van zorgvoorzieningen, terwijl deze voorzieningen in het landelijke gebied vaak onder druk staan. Beter Wonen Vechtdal ontwikkelt in het voorjaar van 2003 een visie op het thema 'wonen en zorg' om hier goed op te kunnen anticiperen. Overigens trekken ook een hoop jongeren weg uit de dorpen: ze vinden geen geschikte woonruimte en missen voorzieningen.

Om jong en oud voor het gebied en de corporatie te behouden, wil Beter Wonen Vechtdal de omgang met haar klanten verbeteren. Ze wil het aanbod aan huurders beter afstemmen op de wensen van de klant. Er is nu vaak niet genoeg zicht op de klanten. De corporatie reageert volgens eigen analyse nog te veel ad hoc op problemen en is te weinig pro-actief, bijvoorbeeld in het ondersteunen van buurtactiviteiten. De corporatie wil zichzelf meer als woonconsulent profileren die netwerken opbouwt en onderhoudt met verschillende bewoners en instellingen. Dan kan ze op maat de juiste (maatschappelijke) diensten aanbieden aan haar huurders.

Parallel hieraan bezint het management zich op vormen om klanten(contacten) te kunnen volgen, zoals automatisering van de contactmomenten. Tevens is in 2003 gestart met het periodiek bevragen van een klantenpanel; de eerste resultaten hiervan zijn medio februari 2003 beschikbaar.

Gevolgen: de (re-)organisatie

Beter Wonen Vechtdal wil voor deze nieuwe koers nadrukkelijk de filosofie van Gold Service gebruiken als middel om de organisatie klantgerichter te maken. Gold Service wordt gezien als een bedrijfsstrategie, waarmee je als corporatie zaken aan elkaar kunt koppelen die een efficiëntere manier van werken en grotere tevredenheid bij de klant mogelijk maken. Met deze strategie wordt tevens invulling gegeven aan de maatschappelijke betrokkenheid van de corporatie.

Een eerste stap daartoe is de oprichting van een nieuwe afdeling Woonservice. Deze afdeling is trekker bij de introductie van Gold Service. Naast de afdeling Woonservice functioneert een afdeling Financiën, waar de economische activiteiten geconcentreerd zijn en een afdeling Techniek waar de ontwikkeling en het beheer van de woningvoorraad centraal staan.

Een omslag naar meer klantgerichtheid is volgens het management echter alleen mogelijk als de medewerkers ook achter de ideeën staan. De medewerkers zijn uitgebreid voorgelicht en geconsulteerd over de nieuwe plannen. Ze reageerden in eerste instantie terughoudend. Uitvoerende medewerkers vonden het concept ver af staan van hun dagelijks werk en waren de mening toegedaan dat ze al servicegericht werkten. Zij zagen aanvankelijk weinig aanleiding om hun werkhouding te veranderen.

Om medewerkers meer bewust te maken van het belang van een goede relatie met de klant, heeft het management een aantal plenaire bijeenkomsten georganiseerd. Hierin werden ondermeer klachten van bewoners geïnventariseerd die uit de resultaten van het bewonersonderzoek uit 2001 kwamen. Dit bewonersonderzoek bracht verschillende knelpunten aan het licht. Niet alleen bij medewerkers, maar ook bij huurders vindt een bewustwordingsproces plaats. Van oudsher waren bewoners niet gewend om te klagen en zij moeten wennen aan de aandacht van de corporatie (waarbij soms enig wantrouwen uit het verleden overwonnen dient te worden). Deze cultuur is echter aan het veranderen en in het licht van de huidige situatie (concurrentie en dubbele vergrijzing) nemen de mondigheid en de behoeften van de klant verder toe. Een meerderheid van de medewerkers onderschrijft momenteel de ideeën van Gold Service.

De ontwikkelingen laten zien dat de interne implementatie tijd kost; medewerkers hebben tijd nodig om vat te krijgen op de achterliggende ideeën van Gold Service en de gevolgen voor hun dagelijkse werk. Een goede communicatie op gezette tijden is van groot belang, maar ook meer speelse instrumenten zijn in te zetten. Bijvoorbeeld aan iedere medewerker is gevraagd om tijdens de zomervakantie drie foto's te maken die uitstraling voor haar of hem verbeelden. Op deze manier wilde het management medewerkers laten nadenken over imago en beeldvorming.

Basisservice

Uit interviews met medewerkers blijkt een gebrekkige basisservice. Er is sprake van achterstallig onderhoud met name op het gebied van wooncomfort; de woningvoorraad is eenzijdig gericht op gezinnen en alleenstaanden. Met name voor jongeren ontbreekt geschikte woonruimte. Binnen de organisatie is onvoldoende aandacht geweest voor communicatie met huurders. Daarnaast geven medewerkers zelf aan dat wensen van huurders niet voldoende zichtbaar zijn.

Het gaat bij huurders vaak om kleine ongemakken in huis. Hiervoor heeft Beter Wonen Vechtdal volgens medewerkers oren en ogen op straat nodig. Daarbij wordt gedacht aan uitvoerend personeel zoals de huisschilders. Meer aandacht voor de wensen van de klant wordt door de geïnterviewde medewerkers dus onderstreept. Maar ze zijn van mening dat de hierboven genoemde gebreken eerst op orde moeten zijn voordat nagedacht kan worden over extra serviceverlening. Daarnaast start Beter Wonen Vechtdal al met een aantal vernieuwingsprojecten rondom klantenservice, zoals de woonwinkel. Het liefst zouden de medewerkers de introductie van Gold Service dus uitstellen totdat de basisservice op orde is. Als toch besloten wordt om met Gold Service te beginnen, dan pleiten medewerkers in eerste instantie voor specifieke diensten, zoals kortingen op dagelijkse boodschappen en bijvoorbeeld kluswerk.

Communicatie

Een soortgelijk geluid komt ook naar voren uit de 'Feasability Study' die door IVHA verricht is naar de mogelijkheden van Gold Service in Hardenberg:

"The Association needs to establish its current basic standards not just in repairs but in a range of other fronts which are clearly measurable and identifiable. Enhance status means better than basic but currently the basic standard is itself not established or communicated"

Als voorbeeld wordt de onderhoudsservice genoemd. Noodreparaties worden gemiddeld binnen 2 tot 3 dagen uitgevoerd, terwijl normale reparaties binnen 20 dagen plaatsvinden. Beter Wonen Vechtdal hanteert nog geen schriftelijk vastgelegde service-standaard. Toetsing hierop is dus niet mogelijk. Huurders kunnen vervolgens geen aanspraak maken op extra snelle reparaties omdat ze 'Gold Service-lid' zijn.

Een ander voorbeeld uit de 'Feasability Study' is de procedure voor woningverdeling en -toewijzing. Deze wordt beschreven als afstandelijk en tijdverslindend. Medewerkers hebben voornamelijk weinig contact met potentiële huurders. Huurders moeten zelf afspraken maken met de huidige bewoners voor een bezichtiging van de woning. Ze krijgen alleen een lijstje met mogelijke woonruimte toegestuurd. Door met potentiële bewoners mee te gaan naar bezichtigingen van woningen verwacht Beter Wonen Vechtdal dat het proces van toewijzen versneld kan worden en een relatie met de klant kan worden opgebouwd. De klant krijgt informatie over de mogelijkheden die de corporatie biedt en de eigen verantwoordelijkheid die ze als klant krijgen. Wel vraagt dit extra personeelsinzet, die terugverdiend kan worden door minder leegstand en lagere kosten.

Het definiëren van service-standaarden lijkt een eerste vereiste voor de introductie van Gold Service in Hardenberg. Dat is echter niet hetzelfde als eerst het huidige aanbod op een kwalitatief goed niveau brengen, zoals medewerkers graag zouden zien. Natuurlijk dien je als corporatie een minimaal serviceniveau voor al je huurders op orde te hebben voordat je extra service kunt gaan leveren aan trouwe

klanten. Maar zoals de introductie van Gold Service in Castle Vale, Birmingham heeft laten zien is het goed mogelijk om bestaande service-voorzieningen in een nieuw jasje aan te bieden als exclusieve Gold Service voorzieningen. Het beter communiceren en zichtbaar maken van bestaande voorzieningen (rebranden) kan zeker een impuls geven aan huurders om verantwoordelijkheid te nemen voor hun woning en woonomgeving. Het gaat dan om het aanbrengen van een duidelijk onderscheid tussen de basisvoorzieningen waar elke huurder recht op heeft en de extra voorzieningen die je voortaan alleen aan Gold Service-leden aanbiedt.

Dit laat onverlet dat een aantal voorzieningen nog ondermaats zullen zijn. Dit vraagt om een inhaalslag voordat extra service op dat terrein mogelijk is. Maar ook daarbij kan een differentiatie gemaakt worden naar leden en niet-leden van Gold Service. Bijvoorbeeld bij het inlopen van achterstallig onderhoud kan Gold Service-leden extra keuzemogelijkheid geboden worden. Deze huurders kunnen een luxere keuken of tuindeur uitkiezen, dan de standaard keuken of deur die alleen aan niet-leden wordt geboden. Het rapport van IVHA wijst zelf ook al in deze richting:

“To some extent, the lack of communication of the services currently provided and the understatement of some of those services could lead to a low expectation”. [...] “The provision of choice and independence is a key issue within any aspect of Gold Service, and this most certainly applies to Beter Wonen Vechtdal”.

Goede communicatie is belangrijk voor de introductie van Gold Service in Hardenberg. Enerzijds moet Beter Wonen Vechtdal haar huurders informeren over de service standaard die zij hanteert en de extra servicemogelijkheden die er zijn onder bepaalde voorwaarden. Anderzijds heeft de corporatie informatie nodig van haar huurders over woninggebruik en woonbehoeften (in brede zin) voor de toekomst. De corporatie onderkent deze behoeften.

Om meer informatie te verkrijgen streeft Beter Wonen Vechtdal naar een betere klachtenverwerking en meer gedocumenteerde informatie over de woningvoorraad. Daarnaast is de corporatie begonnen met het opzetten van een klantenpanel: momenteel is een panel van 100 bewoners actief dat tegen een vaste vergoeding 3 tot 4 keer per jaar een vragenlijst invult. De eerste vragenlijst is uitgezet. Tenslotte wil de corporatie informatie ook toegankelijk maken voor de huurders: door de werkwijze te communiceren en aan te geven waarvoor huurders terecht kunnen bij de corporatie, weten zij beter waar ze aan toe zijn. Met deze informatiestroom is gestart door het uitbrengen van een periodiek bewonersblad.

Verantwoordelijkheid: een vertaling naar voorzieningen

De volgende stap is het maken van een vertaling naar Gold Service-voorzieningen. Beter Wonen Vechtdal ziet weinig heil in een klantenkaart die bewoners moet verleiden tot naleven van het huurcontract, omdat het aandeel wanbetalers en overlastveroorzakers erg klein is:

slechts 1,5% van de huurders valt volgens deze criteria onder de categorie 'slechte' huurders. De corporatie denkt veel meer aan het aanbieden van verschillende servicepakketten, afhankelijk van de mate van verantwoordelijkheid die een huurder neemt.

Bewoners die verantwoordelijkheid nemen voor hun woning en woonomgeving kunnen dan aanspraak maken op extra service en voorzieningen, afgestemd op de verschillende behoeften van huurders (ouderen, jongeren). Des te meer verantwoordelijkheid een huurder demonstreert, des te meer service en voorzieningen hij krijgt aangeboden. De corporatie ontwikkelt nog beleid over oplopende niveaus van eigen verantwoordelijkheid die zij bij huurders onderscheidt. Woonduur kan een criterium zijn, maar is passief van aard. Mate van eigen onderhoud en opfleuring (of verbouwing) aan de woning kan een ander criterium zijn. Betrokkenheid bij of verantwoordelijkheid voor de woonomgeving kent een direct verband met beleidsdoelstellingen van Beter Wonen Vechtdal, maar is lastig te definiëren.

Verantwoordelijkheid is bij Beter Wonen Vechtdal echter het sleutelbegrip. De corporatie blijft inzetten op de wederkerige relatie tussen huurder en verhuurder. Een andere keuze is om 'lidmaatschapscriteria' als geheel los te laten en servicevoorzieningen voor alle huurders open te stellen. Deze weg bewandelt WoonbronMaasoevers in Rotterdam. Daarmee wordt echter een centraal principe binnen Gold Service losgelaten: klanten nemen verantwoordelijkheid en in ruil daarvoor krijgen zij extra service terug van de corporatie. Deze verantwoordelijkheid moet bewezen worden (huur op tijd betalen en geen overlast veroorzaken) voordat er iets tegenover staat. Beter Wonen Vechtdal houdt in haar keuze voor verschillende service-pakketten op basis van de verantwoordelijkheid die huurders nemen vast aan dit principe.

Beter Wonen Vechtdal wil dit tweerichtingsverkeer tussen huurders en corporatie ook tot uitdrukking laten komen in de naam van Gold Service in Hardenberg. Zij speelt daarom met het idee om Gold Service om te dopen tot Ster Service. Deze term verwijst naar de kwaliteits-sterren van restaurants en hotels en symboliseert in de ogen van de corporatie de klant als ster in het centrum van haar aandacht.

De verantwoordelijkheid van huurders beperkt zich volgens de corporatie niet tot de relatie tussen verhuurder en huurder, maar geldt ook voor huurders onderling. Bewoners die zich verantwoordelijk voelen voor hun woonomgeving zijn eerder geneigd zich hiervoor gezamenlijk in te zetten. Daarmee onderscheidt de corporatie verschillende niveaus binnen Gold Service. Elk niveau kent eigen problemen en vraagt eigen doelen en middelen. In totaal onderscheidt Beter Wonen Vechtdal drie niveaus: huurder, woning/woonomgeving, buurt. In tabel 3 is dit onderscheid verder uitgewerkt naar thema, doel en Gold Service-voorziening. Wat voorgesteld wordt is niet uitputtend, maar dient als voorbeeld voor op te zetten voorzieningen.

Tabel 3. Gold Service in Hardenberg, uitgesplitst naar schaalniveau, doel en middel

Schaalniveau	Thema	Doel	Gold Service-middel
<u>Woning</u>	Specifieke woonwensen realiseren (keuzevrijheid)	Kwaliteits-verbetering woning	- klein onderhoudspakket - materiaalkeuze bij onderhoud - onderhoud op afspraak - technisch verbeteringsprogramma voor goede klanten uitbreiden met extra aanbiedingen - onderhoud en reparatiepakket voor verkochte woningen - zelf bellen en aansturen aannemer
<u>Woonomgeving</u>			- stimuleren tuinonderhoud - interactieve projecten voor verbeteren woonomgeving
<u>Huurder</u>	Belonen goede klanten	Klanttevredenheid klantenbinding	- service bij verhuizing - nieuwe klanten goed informeren en bezoeken tijdens eerste huurweek - zorgpakketten - glazen wassen - alarmtelefoon - pc-privé project - kapitaalproducten aanbieden (sparen, hypotheek, verzekering) - hulp bij financiële huishouding bieden - huurvastcontract - korting huur bij automatisch betalen - energie-inkoop centraal
<u>Buurt</u>	Leefbaarheid	Verbeteren leefbaarheid in buurten	- kortingen in lokale winkels (stimuleren van service in de buurt) - maatschappelijke inzet jongeren (werkloos of in opleiding)

			- buurtprojecten sponsoren
--	--	--	----------------------------

De corporatie onderscheidt een scala aan Gold Service voorzieningen. Naast rechtstreeks aan de woning gerelateerde voorzieningen als onderhoud en reparatie, benoemt Beter Wonen Vechtdal ook een aantal zorgvoorzieningen (zoals glazen wassen, alarmtelefoon of p.c.-privé project) en financiële producten. Op buurtniveau wordt vooral gedacht aan economische stimuli (kortingen in buurtwinkels en werkgelegenheidsprojecten voor jongeren).

De eigen verantwoordelijkheid van klanten kan ver reiken: een mogelijke toekomstige uitwerking is om trouwe huurders zonder tussenkomst van de corporatie afspraken te laten maken met een aannemer over de verbouwing van hun woning. Deze optie wordt in Manchester momenteel ook ontwikkeld onder de naam Diamant Service. Uit de tabel blijkt ook dat de corporatie kiest om bestaande voorzieningen, ook al zijn deze nog niet op niveau gebracht, in te zetten als Gold Service voorziening. Leden kunnen gebruikmaken van extra aanbiedingen (technisch verbeterprogramma).

Een voorziening waar nog sterker op kan worden ingezet is Community Gold. Daarbij ondersteunt de corporatie collectieve initiatieven van bewoners: individuele spaarpunten die door een groep bewoners bij elkaar worden gelegd voor een buurtproject worden door de corporatie financieel verdubbeld. Zowel in Manchester als in Enschede is gebleken dat deze optie vooral populair is onder met name ouderen maar ook onder jonge gezinnen. Beide groepen zijn relatief sterk bij de buurt betrokken en zijn eerder bereid hun individuele 'huurderskrediet' bij elkaar te leggen voor de buurt. Deze twee groepen vormen belangrijke doelgroepen voor Beter Wonen Vechtdal: ouderen die langer zelfstandig willen wonen, terwijl ze afhankelijker van zorg worden en jonge gezinnen die geen geschikte woonruimte kunnen vinden.

Voor ouderen is het aanbieden van extra zorgvoorzieningen één oplossing. Een andere variant is het inzetten op het sociale welzijn van ouderen via Community Gold. Welzijnswerkers beamen dat ouderenproblematiek vaak samenhangt met gevoelens van eenzaamheid en isolement en dat deze gevoelens zich kunnen vertalen in gezondheidsklachten. Door bewoners bij elkaar te betrekken via Community Gold kunnen ouderen voor een deel uit dit isolement worden gehaald. Door in te zetten op het sociale welzijn van ouderen kan in veel gevallen extra zorg voorkomen worden. Het aanstellen door de corporatie van huismeesters en all-round klusjesmannen in 2003 past ook uitstekend in dit streven.

Voor jongeren is een Community Gold-achtig initiatief recentelijk gestart: het verzoek van een groep bewoners om een jongerenvoorziening voor hun buurt op te zetten, wordt door de corporatie financieel ondersteund. Bewoners moeten zich organiseren op basis van het beleid van Beter Wonen Vechtdal en hun plan concreet uitwerken.

Het aanpakken van de wachtlijstproblematiek voor jongeren vraagt een meer fysieke oplossing. Door het bouwen van geschikte woonruimte zal beter aan hun behoeften tegemoet kunnen worden gekomen. Daarnaast kan gedacht worden aan voorzieningen in de buurt die voor deze doelgroep belangrijk zijn, zoals goede scholen en veilige straten voor kinderen om in te spelen. Deze factoren spelen vaak een grote rol in de keuze van jonge gezinnen om ergens te gaan wonen. Op korte termijn biedt het aanpakken van de woonruimteverdelingsprocedure een oplossing, zoals de studie van IVHA al suggereerde. Met een aangepaste procedure kan de corporatie meer in contact treden met potentiële huurders. Dit bevordert ondermeer de doorstromingsnelheid.

Huurdersorganisatie

Binnen de huurdersvereniging bestaan ook ideeën voor specifieke servicevoorzieningen. De huurdersorganisatie Beter Wonen Vechtdal (voorheen bewonersraad) is na de fusie nieuw leven ingeblazen en overlegt nu een aantal keren per jaar met de directie over de koers van de corporatie. Uit alle 17 kiesdistricten heeft een huurder zitting in het algemeen bestuur van de huurdersorganisatie. De huurdersorganisatie denkt bij invulling van Gold Service in Hardenberg aan twee richtingen: enerzijds de verbeteringen van zaken in en om het huis en anderzijds een kwaliteitsslag in de communicatie tussen bewoners en Beter Wonen Vechtdal.

Wat betreft de communicatie zien de leden het bewonersblad als een eerste stap in de goede richting, maar wil de corporatie de gewenste klantgerichtheid waarmaken dan moet in de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden het een en ander veranderen. Bewoners moeten soms lang op antwoord wachten op brieven over gewenste onderhoudswerkzaamheden. Beter Wonen Vechtdal krijgt daarnaast het verwijt dat onderhoudswerkzaamheden niet goed gepland worden: de werkzaamheden worden meestal slecht gefaseerd uitgevoerd. Dit brengt onnodige overlast met zich mee voor bewoners. Werk wordt vaak niet in één keer afgemaakt en bij vervolgafspraken wordt te weinig rekening gehouden met de wensen van de klant.

Bij verbeteringen in en om het huis denkt de huurdersorganisatie aan meer keuzevrijheid bij het inrichten van de woning, zoals kortingen op een luxere keuken. Dit is in lijn met de plannen die Beter Wonen Vechtdal heeft op het niveau van de woning. Ook een kortingspas bij de Hubo of Gamma kan op instemming van de huurdersorganisatie rekenen.

Buiten de woning is veiligheid een belangrijk aandachtspunt: door verlichting aan te brengen in donkere steegjes en het plaatsen van goede sloten voelen mensen zich veiliger. Voor alleenstaanden en oudere mensen wordt gedacht aan een klusjesservice. Oudere mensen zouden erg geholpen zijn met een tuinonderhoudsservice waardoor ze langer in hun woning kunnen blijven wonen. Extra service zit vaak in kleine dingen. Als voorbeeld noemt de huurdersorganisatie het te koop aanbieden van kleine stroken gemeentelijk groen die

achter huizen langslopen. Deze worden vaak slecht onderhouden. Door deze aan de bewoners te verkopen slaat de corporatie twee vliegen in een klap: bewoners waarderen de extra tuinoppervlakte en zorgen ervoor dat dit goed onderhouden wordt.

Criteria

Meer moeite heeft de huurdersorganisatie met het opstellen van eerlijke criteria voor lidmaatschap van Gold Service. In ieder geval moet een goede huurder trouw de huur betalen. Maar bij huurachterstanden kan iemand nog steeds een goede huurder zijn die de woning netjes houdt. Overlast is ook een moeilijk te definiëren begrip. Een vieze en/of verwaarloosde tuin kan net zo goed overlast zijn.

De huurdersorganisatie denkt wel aan gedragscriteria. Een goede controle op het naleven van deze criteria vindt ze van belang. Ze doet verschillende suggesties. Een vertrouwenspersoon zou bij huurachterstand kunnen kijken of er sprake is van kwade wil of problemen waar iemand weinig aan kan doen (en waarbij hij hulp nodig heeft). Een andere optie is een onafhankelijk bureau of persoon die de beoordeling van Beter Wonen Vechtdal checkt. Duidelijkheid vooraf over de te hanteren criteria voor Gold Service is volgens de huurdersorganisatie van groot belang. Het net opgerichte bewonersblad vormt hiervoor een goed medium. Om de informatiestroom te kanaliseren denkt de huurdersorganisatie daarnaast aan informatieavonden voor bewoners.

Opvallend is de andere zijde van de medaille die de huurdersorganisatie benadrukt. Het mes snijdt volgens haar aan twee kanten. Ze ondersteunt de gedachte om trouwe huurders te belonen, maar vindt dat huurders die misbruik maken van de aangeboden voorzieningen ook gestraft mogen worden. Als voorbeeld noemt ze de hoge doorverhuiskosten bij woningen die door bewoners bij vertrek letterlijk kaal worden gestript. Deze kosten zijn te voorkomen door een controle te houden bij het verlaten van de woning en vertrekkende bewoners aansprakelijk te stellen voor eventuele schade. Met nieuwe bewoners kun je schriftelijk afspraken maken over hun verantwoordelijkheid als huurder, de voordelen die ze daarmee kunnen verdienen, maar ook de consequenties die volgen als ze de afspraken overtreden. Deze suggesties volgen niet direct de invulling die Beter Wonen Vechtdal aan Gold Service wil geven, namelijk een positieve houding ten opzichte van alle klanten.

Conclusie

Beter Wonen Vechtdal hanteert een brede taakopvatting waarbij bedrijfsstrategische en maatschappelijke opvattingen hand in hand gaan. De corporatie wil Gold Service gebruiken om de organisatie te moderniseren, met name op het gebied van servicegerichtheid en communicatie met klanten. Daartoe dient zij eerst haar service-standaarden te definiëren: waar kunnen niet-leden standaard aanspraak op maken en welke extra diensten zijn voor Gold Service-leden weggelegd? Hierbij is het goed mogelijk om bestaande voorzieningen te rebranden als Gold Service-voorzieningen, al zal met name op het gebied van technisch onderhoud tegelijkertijd een inhaalslag gemaakt moeten worden.

Als deze standaarden zijn vastgelegd, is de volgende stap het uitwerken van de verschillende servicepakketten en de daarbij gevraagde verantwoordelijkheid van huurders. Bij het maken van deze keuzes is een goede informatievoorziening in twee richtingen van belang. Enerzijds moet Beter Wonen Vechtdal haar huurders informeren over de servicestandaard en de extra servicemogelijkheden. Anderzijds heeft de corporatie informatie nodig van haar huurders over woninggebruik en woonbehoeften (in brede zin) voor de toekomst.

Community Gold biedt interessante mogelijkheden voor het welzijn van ouderen, die een belangrijke doelgroep voor de corporatie vormen. Als corporatie die werkzaam is in het landelijk gebied heeft Beter Wonen Vechtdal veel minder te maken met grootstedelijke problemen als criminaliteit, overlast en huurachterstanden. Daartegenover staat een sterk vergrijzend klantenbestand dat langer zelfstandig wil blijven wonen, waardoor de zorg- en welzijnsbehoeften toenemen.

Veel jongeren en jonge gezinnen trekken weg uit de dorpen: ze vinden geen geschikte woonruimte en missen voorzieningen. Hierdoor voltrekt de eerder genoemde vergrijzing zich alleen nog maar sneller. Het moderniseren van de woonruimteverdelingsprocedure en aandacht voor specifieke voorzieningen in de woonomgeving is voor deze doelgroepen van betekenis.

foto

Context-beschrijving WoonbronMaasoevers, Rotterdam

Inleiding

WoonbronMaasoevers is net als Beter Wonen Vechtdal ontstaan uit een fusie. Op 1 januari 2001 hebben de corporaties Woonbron en Maasoevers hun krachten gebundeld in de Volkshuisvestingsgroep WoonbronMaasoevers (WM)². Deze combinatie beschikt daarmee over 35.000 woningen in Rotterdam en omgeving en bedient daarmee ruim 100.000 klanten. Het aanbod varieert van goedkope kamers tot duurdere huurwoningen, maar een groot deel van de woningen zit in het betaalbare segment. Ook biedt de corporatie koopwoningen aan in verschillende prijsklassen. In de toekomst wil WM zich naast het huisvesten van de doelgroep ook op kapitaal krachtige klanten richten. Men wil men hofleverancier zijn voor het souterrain van de woningmarkt en tot 2010 10% van het woningbezit aanbieden aan bijzondere doelgroepen, zoals bijvoorbeeld dak- en thuislozen. Woningen dienen in de toekomst aangeboden te worden op basis van leefstijlgerelateerde woonmilieus.

Naast woningen levert WM verschillende diensten om, naar eigen zeggen, 'het woongenot van huurders te verhogen'. Op dit moment biedt WM het VVE-beheer (beheer van appartementen), een klussendienst en een service-abonnement aan haar klanten. Een dienstenorganisatie is in ontwikkeling, die in de toekomst ook comfortdiensten zoals boodschappendienst en schoonmaakservice in het aanbod heeft. Deze diensten zijn met name bedoeld voor mensen die extra hulp aan huis nodig hebben, zoals ouderen, jongeren, gehandicapten en (ex-)psychiatrische patiënten. WM wil haar klant de mogelijkheid bieden om zelf zijn/haar woonarrangement samen te stellen. Dit houdt in dat de klant naast een woning, ook kan kiezen voor allerlei diensten zoals hierboven staan opgesomd. Een andere invulling is het project 'Klant Kiest', waarbij de klant zelf kan kiezen op welke manier hij/ zij de woning financiert: door te huren, via huurvast MGE, of via koopcomfort. MGE staat voor Maatschappelijk Gebonden Eigendom-woningen. Dit zijn koopwoningen waarbij kopers een aantal garanties kunnen afsluiten. Deze koopvorm combineert de voordelen van huren en kopen. De woningen zijn goedkoop en WM garandeert de kwaliteit. Daarnaast verplicht de corporatie zich om de woning binnen drie maanden terug te kopen. Bij verkoop van de woning deelt WM in de winst tegen de garantie van een bepaalde minimumprijs. Maar woongenot houdt volgens WM niet op aan de voordeur en strekt zich in de ogen van de corporatie ook uit tot de buurt. Daarom investeert WM in verschillende wijken in leefbaarheidsprojecten.

In deze contextbeschrijving staat het gedachtenproces binnen WoonbronMaasoevers over Gold Service centraal. De corporatie richt zich met name op twee elementen van Gold Service die inhoudelijk verder ontwikkeld worden binnen het brede klantenbeleid dat de corpora-

² Sinds 4 november 2002 gaat de coporatie door het leven als 'WoonbronMaasoevers'

tie recentelijk heeft geformuleerd. De eerste stap uit de drieslag (inhoudelijke bezinning, (re)organisatie, vertaling naar voorzieningen) die bij elke context-beschrijving gebruikt is, krijgt hier dus de meeste aandacht.

Inhoudelijke bezinning

Ook in deze case gaf de fusie aanleiding tot een inhoudelijke bezinning waarvan het resultaat is samengevat in het motto 'met hart voor klant en stad'. Dit motto is gestoeld op vier strategische pijlers:

- 1 *Hart voor de klant:* voor alle klanten diensten en producten aanbieden die met wonen te maken hebben (woonwinkel, verzekeringen, kinderoppas, zorgarrangementen).
- 2 *Hart voor de stad:* samen werken aan woonmilieus die aansluiten op de leefstijl van de klanten. Klanten kiezen namelijk niet alleen voor een bepaalde woning maar ook voor een woning in een bepaalde woonomgeving. WM wil daarom investeren in de leefbaarheid van de woonomgeving en het welzijn van de bewoners. Hierbij ziet WM een belangrijke rol weggelegd voor bewoners zelf.
- 3 *Hart voor onze medewerkers:* resultaat gericht werken in een lerende organisatie, waarbij klantvriendelijkheid hoog in het vaandel staat.
- 4 *Hart voor de zaak:* de organisatie moet financieel sterk zijn door het vermogen goed te beleggen. Maar ook door woningen te verkopen aan klanten, waardoor de organisatie meer geld heeft om te investeren.

Vergelijking met de andere twee corporaties

Net als Beter Wonen Vechtdal maakt WM een onderscheid in verschillende schaalniveaus van klantgerichtheid: te beginnen bij de klant en de woning en vervolgens oplopend naar de woonomgeving. In tegenstelling tot Beter Wonen Vechtdal vallen klant en woning bij WM echter samen in de eerste pijler: 'Hart voor de klant' richt zich op woonproducten in de brede zin van het woord waarbij expliciet een aantal gemakproducten genoemd worden (verzekeringen, kinderoppas). Aandacht voor het sociale ontbreekt eveneens bij WM niet: leefbaarheid en welzijn staan centraal in de tweede pijler 'Hart voor de stad'.

Opvallend is de derde pijler, hart voor de medewerkers, waarmee het personeel van WM, net als in Enschede, eveneens tot de (interne) klantengroep wordt gerekend. Uit de voorstudie in Manchester bleek al dat intensieve begeleiding en ondersteuning van corporatie-medewerkers een belangrijke voorwaarde is voor de succesvolle implementatie van Gold Service. Ook in Hardenberg leggen ze sterk de nadruk op het meekrijgen van het personeel voordat Gold Service naar buiten wordt gebracht. Deze nadruk op klantgerichtheid in brede zin, zowel qua product (woonomgeving, leefbaarheid) als doelgroep (huurders en medewerkers), gecombineerd met een financiële onderbouwing (Hart voor de zaak) maakt dat WM al de nodige trekjes van Gold Service heeft. Dit benadrukken ze zelf ook.

De corporatie ziet Gold Service als een serviceconcept en op dit terrein heeft WM al het nodige ontwikkeld. Voormalige Maasoever huurders die hun huur automatisch laten overmaken worden beloond met een korting van 25 gulden. Daarnaast is er een speciaal fonds voor buurtinitiatieven: bewoners die iets willen doen voor de buurt (bijvoorbeeld bloembakken plaatsen of de hal van een flat opfleuren) kunnen een voorstel indienen bij de corporatie dat gehonoreerd wordt met maximaal 680 euro per jaar. Bewoners kunnen daarnaast gebruik maken van VVE-beheer, een klussendienst en een service-abonnement. Elke vestiging van WM beschikt bovendien over eigen participatie- en leefbaarheidsmedewerkers. Deze medewerkers organiseren onder andere activiteiten voor jongeren en zetten voorzieningen op voor een buurt, zoals bijvoorbeeld een internet-café. Ook werkt WM nauw samen met diverse maatschappelijke instellingen om verschillende sociaal-maatschappelijke projecten te realiseren. Zij helpt bijvoorbeeld uitgeprocedeerde asielzoekers aan woonruimte. Met deze initiatieven geeft de corporatie in haar ogen al invulling aan bepaalde Gold Service elementen.

De servicevoorzieningen en sociaal-maatschappelijke projecten staan echter open voor alle klanten; er worden geen lidmaatschapsvoorwaarden gesteld. Daarmee lijkt de invulling van WM op die van Castle Vale in Birmingham waar ook bewust geen onderscheid tussen klanten wordt gemaakt. Dit is echter een centraal principe binnen Gold Service: klanten nemen verantwoordelijk en in ruil daarvoor krijgen zij extra service terug van de corporatie. Deze verantwoordelijkheid moet bewezen worden (huur op tijd betalen en geen overlast veroorzaken) voordat er iets tegenover staat. In Birmingham en Rotterdam lijken ze voor het omgekeerde te kiezen: door als corporatie het goede voorbeeld te geven en goede initiatieven te belonen gaat de gemiddelde huurder zich ook beter gedragen.

Voor het niet maken van onderscheid tussen klanten kunnen goede redenen zijn. Soms is het praktisch niet haalbaar: uit verschillende voorbeelden in Engeland en Nederland blijkt dat het onderscheid niet altijd te handhaven is: je kunt moeilijk bij de deur van een internet-café mensen gaan controleren op hun deelnemerspas. Ook kleven er ethische issues aan het rigoreus handhaven van het lidmaatschap: mensen die in een reïntegratietraject zitten, laat je niet zomaar vallen. Indien een corporatie nauwelijks te maken heeft met huurachterstanden, zoals in Hardenberg, heeft het onderscheid maken op basis van automatische betaling ook weinig zin. Toch heeft men er daar voor gekozen om op basis van de verantwoordelijkheid die huurders nemen verschillende extra servicepakketten aan te bieden. Hoe meer verantwoordelijkheid huurders nemen hoe meer service ze kunnen krijgen. De grens verschuift dan van 'goede' en 'slechte' huurders naar 'goede' en 'betere' huurders, maar er wordt nog steeds onderscheid gemaakt.

Kapstok

WM doet dus al het nodige op servicegebied en klantgerichtheid, maar biedt de ontwikkelde diensten en producten aan al haar klanten aan. De corporatie zoekt naar een kapstok waarbinnen deze verschillende service-elementen geïntegreerd kunnen worden en een aantal aandachtsgebieden van de corporatie bij elkaar kunnen worden gebracht. Daarom werkt WM momenteel aan een centrale klantenvisie en

de aanstelling van speciale klantmanagers. De corporatie ziet Gold Service als aanvulling op haar bestaande assortiment. Zij is er niet zozeer op uit om Gold Service over te nemen, maar wil bepaalde elementen uit het concept benutten om haar aanbod completer te maken en meer af te stemmen. Via verschillende presentaties en twee werkbezoeken in Enschede en Manchester kwam WM in aanraking met Gold Service. Om het concept verder te bestuderen werd een projectgroep opgericht die tot taak kreeg om de ontwikkelingsmogelijkheden van Gold Service voor de corporatie te onderzoeken. Daartoe legde de projectgroep Gold Service uiteen in een achttal concepten:

- Belonen loyale klanten.
- Goed luisteren naar klant.
- Vertrouwen klant winnen/ behouden.
- Zorgdragen klantgerichte/ klantgedreven cultuur.
- Waardering van/ voor organisatie.
- Empowerment.
- Bieden toekomstperspectief klanten.
- Zorgdragen voor leefbare woonomgeving.

De projectgroep heeft een inventarisatie gemaakt van alle projecten waar WM bij betrokken of initiatiefneemster is. Vervolgens zijn deze projecten onderverdeeld naar de vier pijlers die de corporatie in haar servicebeleid onderscheidt. De projectgroep concludeerde op basis van deze indeling dat op twee punten de aandacht van WM op servicegebied nog tekort schoot en besloot deze twee concepten verder te ontwikkelen: het belonen van trouwe klanten en empowerment. Het eerste concept is door huurders zelf aangekaart, met name door oudere bewoners. Zij beklagden zich erover dat de corporatie veel geld investeert in de zwakke wijken, terwijl zij al jaren trouw in dezelfde woning zitten maar als enige beloning daarvoor huurverhogingen zien. Deze huurders stelden daarom een woonduurbeloning voor.

Twee elementen

Over beide gekozen elementen buigt zich momenteel een aparte projectgroep. De projectgroep Belonen Loyale Klanten heeft beschreven hoe en op welke manier WM loyale klanten kan belonen. Zij is van plan om dit bij het klantenpanel van WM te toetsen. Voor wat betreft het onderwerp Empowerment is er een brainstorm-sessie onder participatiemedewerkers georganiseerd. Daaruit kwam de volgende definitie voor empowerment naar voren: "het ondersteunen van mensen in hun zelfredzaamheid". Deze ondersteuning kan volgens de projectgroep op verschillende manieren worden ingevuld.

EMPOWERMENT

- Ondersteuning gericht op het voorzien in de basisbehoefte van de klant. Deze basisbehoefte kan op verschillende levenssterreinen worden ingevuld: wonen, werken, financiën en goede contacten (sociale netwerken).
- Ondersteuning gericht op een toekomstperspectief voor de klant.
- Ondersteuning die het midden houdt tussen de basisbehoefte en het toekomstperspectief van de klant.

Voor deze laatste invulling opteert WM in eerste instantie waarbij het werkveld van de corporatie beperkt wordt tot het terrein wonen. Indirect zijn er wel raakvlakken mogelijk met de andere terreinen als 'werken' bijvoorbeeld door het stimuleren van kleine winkels in de buurt die de werkgelegenheid ten goede komen of het inhuren van lokale arbeidskrachten. Op het terrein van sociale netwerken is WM al actief. Zo is de corporatie betrokken bij een ABCD-project in Delfshaven, ondersteunt ze diverse buurtbemiddelingsprojecten en stimuleren de corporatie het maken van woonafspraken op complex-niveau, waarbij bewoners onderling huisregels opstellen. Vorig jaar heeft WM in Prins Alexander een sociaal netwerk opgezet bestaande uit uitvoerende medewerkers van stichting De Stroom (verzorgingshuis/verpleeghuiszorg) en de welzijnsstichting Alexander. Medewerkers van de welzijnsstichting vormen samen met de huismeesters de belangrijke schakels in dit netwerk. De welzijnsstichting heeft ondertussen een aantal ontmoetingsactiviteiten opgezet. Verder ziet WM een belangrijke rol weggelegd voor huismeesters, maar zij kunnen niet alle problemen oplossen en hebben de hulp van andere instellingen nodig.

Taakveld van de corporatie

Daarmee is de discussie opgeschoven naar de vraag wie verantwoordelijk is voor welke ondersteuning: de corporatie of maatschappelijke instellingen? De corporatie werkt samen met een groot aantal instellingen, maar is van mening dat deze een eigen verantwoordelijkheid hebben. WM ziet zichzelf buiten het terrein van wonen dan ook niet zozeer als coördinator van servicediensten, maar als samenwerkingspartner voor deze instellingen. De inhoudelijke bezinning leidt dus ook tot een bezinning op de rol van de corporatie: hoe ver moet je gaan in het bedienen van je klant, waar begint het werkveld van andere instellingen? Hieraan kleefte een ethische discussie: moet je als corporatie je klanten opvoeden? En kun je het maken om een onderscheid te hanteren tussen klanten, waarbij klanten die meer doen ook meer beloond te worden? Op basis van deze vragen wijst WM bepaalde Gold Service voorzieningen af zoals opleidingsbeurzen. Opleiding wordt niet gezien als een taakveld van de corporatie. Daarnaast zijn opleidingen in Nederland in vergelijking met Engeland ook veel beter betaalbaar, waardoor de noodzaak voor deze ondersteuning in de ogen van de projectgroep ontbreekt.

Kenniscafé

Om een verdere invulling te geven aan de samenwerking met andere instellingen op het gebied van empowerment heeft de projectgroep recentelijk een kenniscafé voor medewerkers georganiseerd waarbij drie vertegenwoordigers van lokale welzijnsinstellingen (DISCK, Centrum voor Dienstverlening en project Communicatie en Zelfsturing) zijn uitgenodigd om hun visie op empowerment en de rol van WM daarbij te geven. Wat bij deze presentaties opviel was dat alle drie de sprekers in hun werk het belang van positieve aandacht en het

belonen van initiatief als strategie benadrukten. Dat geldt bij het bemiddelen en sociaal activeren van langdurig werklozen (DISCK), het maken van afspraken met buurtbewoners (Centrum voor Dienstverlening) en het verzorgen van ouderen (project Communicatie en Zelfsturing). Van de corporatie verwachten de vertegenwoordigers een goede afstemming en doorverwijzing.

De corporatie kan langdurig werkloze huurders doorverwijzen naar DISCK, en kan instrumenten voor buurtactivering zoals leefbaarheidsaandelen adopteren. Bij dit project krijgen jongeren een eigen aandeel in de wijk, met als doel de woonomgeving te verbeteren. Bewoners kunnen deze aandelen voor de jeugd verdienen door zich aan een aantal gemaakte afspraken te houden, waarna de corporatie 10 gulden van de huur aftrekt en in een fonds voor de jeugd stort. Op het gebied van ouderenzorg zal de corporatie zich actiever moeten opstellen in de ogen van de instellingen. Ouderen willen niet langer naar een verzorgingshuis en dat heeft gevolgen voor de woonvoorzieningen. Maar de meeste winst valt volgens het project Communicatie en Zelfsturing te boeken op het terrein van welzijn. Achter veel gezondheidsklachten van ouderen liggen vaak zingevingsvragen. Expliciete aandacht voor deze vragen door reflectie op de piekmomenten in hun levensloop heeft een positieve invloed op de zorgbehoefte. Op basis van deze reflectie zijn ouderen ook veel beter in staat aan te geven wat hun wensen zijn. Het centraal stellen van de klant (als werkloze met potenties, als betrokken buurtgenoot of als zingende oudere) is de voornaamste strategie.

BELONEN VAN GOED HUURDERSGEDRAG

Met deze conclusies leunt de projectgroep 'empowerment' sterk aan tegen het werkveld van de projectgroep 'belonen van goed huurdersgedrag'. Om klanten te ondersteunen in hun zelfredzaamheid dienen namelijk hun positieve kwaliteiten centraal te worden gesteld. Het belonen van initiatieven en goed woongedrag is daarbij een belangrijke strategie. Deze overlap tussen beide concepten gaat op voor alle acht concepten die WM onderscheidt binnen Gold Service. Het belonen van trouwe klanten begint met het goed luisteren naar de klant zodat je ze op passende wijze kunt belonen en daarmee kunt stimuleren tot eigen verantwoordelijkheid. Een volgende stap is het vertrouwen winnen van de klant zodat deze zich veilig voelt om verantwoordelijkheid te nemen. Dit uit zich in een waardering voor de organisatie. In het empoweren van klanten wil WM deze een toekomstperspectief bieden en verbreedt ze de aandacht van de woning naar de woonomgeving. Last but not least: klantgerichtheid is alleen mogelijk als de medewerkers daar achter staan en er dus een klantgerichte organisatiecultuur aanwezig is. Centraal in al deze concepten staat een tweerichtingsverkeer tussen de corporatie en haar klanten, waarbij de corporatie haar klanten ondersteunt en beloont in ruil voor eigen verantwoordelijkheid. Het uitwerken van de twee gekozen concepten zal dan ook in de praktijk niet losgezien kunnen worden van de andere zes concepten.

Wat het concept 'belonen van goed huurdersgedrag' betreft zoekt WM nog naar een afbakening van de groep trouwe klanten. Met name de bijdrage van huurders aan de buurt of meer algemeen de maatschappij is in de ogen van de corporatie moeilijk meetbaar en objectief

te maken. Zelfs het deelnemen aan een bewonerscommissie levert discussie op, omdat bewonerscommissies vaak een korte levensduur hebben en een niet altijd even goede afspiegeling van de buurt zijn. Daarom beperkt WM zich in eerste instantie op de materiele opbrengsten van Gold Service met heldere klantcriteria zoals de huur automatisch laten betalen (wat de helft van de huurders momenteel al doet) en naleving van het huurcontract. Toch zijn immateriële effecten niet helemaal buiten beeld: indirect hoopt WM op een beter imago door Gold Service en een beter zicht op en contacten met haar klanten. Een beter imago levert indirect weer financieel rendement op. De projectgroep 'belonen van goed huurdersgedrag' denkt als eerste toepassing aan het invoeren van een puntensysteem, maar dan niet op de manier van De Woonplaats waar bewoners kortingsbonnen kregen. Hoe langer je klant bent, hoe meer punten je kunt verdienen. Op jaarbasis moet dit ongeveer 40 euro per bewoner opleveren. De corporatie staat sceptisch tegenover een brede klantenkaart die kortingen geeft in allerlei winkels door heel Nederland. De bruikbaarheid daarvan is in hun ogen beperkt omdat mensen vooral geïnteresseerd zijn in aanbiedingen waarmee ze de woning kunnen verbeteren. In eerste instantie wil WM dus beginnen met een klantenkaart gericht op woninggerelateerde zaken. Via het klantenpanel hoopt de corporatie te achterhalen waar bewoners echt op zitten te wachten.

Toekomst

Momenteel zit het project in de haalbaarheidsfase waarbij de waarom, wie, hoe en waarmee vragen beantwoord dienen te worden. Binnenkort beraadt het managementteam zich op de vervolgstappen. Elke vestiging van WM is in principe autonoom en mag dus zelf bepalen welke elementen van Gold Service ze willen gebruiken. Wel is overkoepelend over Gold Service gesproken. Daarbij kwamen de verschillende voorkeuren van de vestigingen aan het licht: in Hoogvliet staat herstructurering bijvoorbeeld hoog op de agenda, terwijl de vestiging in Delfshaven zich richt op stedelijke problemen. In de toekomst krijgt elk gebied zijn eigen klantmanager, die het aanbod van de corporatie (woonarrangementenmodel) afstemt op de wensen van de klanten in zijn of haar gebied. Ook kunnen klanten zelf bij een woonwinkel binnenlopen om hun eigen pakket samen te stellen. Op overkoepelend niveau wordt daarvoor een centrale klantvisie geformuleerd. Daarbij horen ook vragen als hoe je omgaat met klanteninformatie. Twee jaar geleden is een nieuw registratiesysteem (Empire) aangeschaft waarin het bijhouden van informatie op klantenniveau mogelijk is.

Conclusie

WoonbronMaasoevers doet al het nodige op servicegebied en klantgerichtheid, maar biedt de ontwikkelde diensten en producten aan al haar klanten aan. Daarbij zoekt de corporatie naar een kapstok waarbinnen deze verschillende service-elementen geïntegreerd kunnen worden. Als raamwerk dienen daarvoor de vier pijlers die WM gedefinieerd heeft. Momenteel werkt WM aan een centrale klantvisie. Gold Service ziet de corporatie daarbij als aanvulling op haar bestaande assortiment. De corporatie is er niet zozeer op uit om Gold Service over te nemen, maar wil bepaalde elementen uit het concept benutten om haar aanbod completer te maken en meer af te stemmen. De corporatie kiest daarbij voor de elementen 'belonen van goed huurdersgedrag' en 'empowerment'. Toch zijn de elementen die de corporatie binnen Gold Service onderscheidt niet helemaal los van elkaar te zien.

WM in Rotterdam heeft als grootstedelijke corporatie dikwijls te maken met sociaal-economische problemen, maar opereert daarbij in een veld waar veel andere instellingen actief zijn. Ze is daarnaast betrokken bij een groot scala aan leefbaarheidsprojecten in Rotterdamse buurten. Om haar eigen activiteiten af te stemmen met de initiatieven van anderen, kiest de corporatie een meer beperkte rol en coördineert voorzieningen op het gebied van wonen. Op andere levensterreinen zoekt zij samenwerking met verschillende maatschappelijke instellingen die vanuit hun eigen verantwoordelijkheid projecten opzetten die WM ondersteunt.

foto

3 De huisvestingssector in Nederland en Engeland vergeleken³

Inleiding

Net als Nederland kent Engeland een grote sociale huursector, die zelfs groter is dan de particuliere huurmarkt.⁴ Op deze huurmarkt is in de tweede helft van de 20ste eeuw een aantal vergelijkbare ontwikkelingen te zien. De rol van gemeenten bij woonruimteverdeling wordt kleiner ten gunste van (geprivatiseerde) woningcorporaties. De centrale overheid trekt in de jaren tachtig de financiële teugels aan en probeert marktwerking te stimuleren. De controle laat ze steeds meer over aan centrale organen als de Housing Corporation en de Nationale Woningraad (NWR) en het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). De individuele burger komt daarentegen steeds centraler te staan. In beide landen hebben bijvoorbeeld de bouwsubsidies op complexniveau grotendeels plaats gemaakt voor individuele huurondersteuning (huursubsidie of Housing Benefits). Ook kampen de huisvestingssectoren in beide landen met vergelijkbare problemen: een verouderd en eenzijdig woningbestand met name in de grote steden, verloedering van centrumbuurtten in de grote stad, onderbezetting in de sociale huursector, en een achterstand in nieuwbouw met als gevolg een krappe woningmarkt.

³ Dank aan Henk van der Heijden (OTB) en Jan van der Schaar (RIGO) voor hun commentaar bij eerdere versies van dit hoofdstuk.

⁴ Al is deze sector in Engeland de laatste 20 jaar flink gekrompen, zie tabel 4 hieronder.

Verschillen

Achter deze op eerste gezicht vergelijkbare ontwikkelingen binnen het Engelse en Nederlandse volkshuisvestingssysteem gaan echter zeer grote verschillen schuil tussen beide systemen. Vergeleken met de Engelse sociale huursector is de Nederlandse woningvoorraad van sociale verhuurders erg jong, kwalitatief goed en minder eenzijdig. In Nederland is daarnaast de toegang tot sociale huur breder dan in Engeland, de sociale huursector is hier veel minder gestigmatiseerd. Huisbazen in Engeland hebben daarentegen meer bewegingsvrijheid, bijvoorbeeld in het bepalen van de hoogte van de huur. Een ander verschil is dat huurders in Engeland 100% compensatie voor hun huur kunnen ontvangen, maar daar in tegenstelling tot Nederland niet aan hoeven bij te dragen vanuit andere inkomsten.

De verschillen tussen de Engelse en Nederlandse sociale huursector komen vooral voort uit het verschil tussen het Engelse en Nederlandse volkshuisvestingssysteem: In Engeland is sprake van een grote mate van segmentatie op de woningmarkt tussen de eigendoms-categorieën. De eigen woning is de norm. De particuliere huursector is bedoeld voor huishoudens die geen eigen woning kunnen of willen kopen. De sociale huursector tenslotte is bestemd voor huishoudens die in de overige twee sectoren niet aan bod komen. Daarbij zijn gehandicapten, ouderen e.d. vooral aangewezen op local authority housing (gemeentelijke sociale huisvesting). Gevolg is een sterke concentratie van lage inkomensgroepen in de Engelse sociale huursector. In Nederland is er veel minder sprake van segmentatie tussen de verschillende eigendoms-categorieën. De spreiding van huishoudens (naar inkomen) over de verschillende eigendomssectoren is dan ook veel groter. Gevolg is dat er ook geen stigma rust op één van de categorieën. Bovendien was en is er geen sprake van een groot-schalige (ideologische) aanval op de positie van de sociale huursector.

Naast verschillen tussen de Nederlandse en Engelse volkshuisvestingssystemen is er ook sprake van verschillen tussen de beide landen voor wat betreft het sociaal-economisch model. Zo zijn in Engeland bijvoorbeeld de inkomensverschillen veel groter en is het uitkeringsniveau veel lager. De mogelijkheid om via de Housing Benefit 100% van de huur 'gesubsidieerd' te krijgen moet in dit licht worden gezien. Als groot nadeel van dit mechanisme wordt (ook in Engeland) de hiermee samenhangende 'poverty trap' beschouwd.

Deels zijn de verschillen terug te voeren op andere historische ontwikkelingen in beide landen. Om deze verschillen en hun consequenties voor het maken van een transculturele vertaling te kunnen duiden is het belangrijk om naar de geschiedenis en de ontwikkeling van beide huisvestingssectoren in te kijken. Hieronder volgt daarom een kort overzicht van de belangrijke ontwikkelingen in de naoorlogse Engelse huisvestingssector, gevolgd door een bespreking van de naoorlogse geschiedenis van de Nederlandse sector. Aan het eind van dit hoofdstuk zullen de verschillen tegen elkaar worden opgezet en gewogen in het licht van de vertaling.

De Engelse huisvestingssector

De belangrijke woonvormen in Engeland zijn owner-occupation, local authority housing, and private rented housing. Wij zouden dit vertalen met eigenhuizenbezitters, gemeentelijke sociale huisvesting en particuliere huur. Registered Social Landlord opereren naast de gemeente in de sociale huursector en zijn onafhankelijk van de overheid. Het gaat vaak om kleine corporaties met minder dan 250 huizen.

Tabel 4. Ontwikkeling van de Engelse woningvoorraad, naar type

Beheervorm	1938	december 1979	maart 2001
Aantal	10,6 miljoen	17,7 miljoen	21,1 miljoen
Owner-occupied	32%	56%	70%
Privately rented	57%	13%	10%
Local authority rented	11%	29%	13%
Registered social landlord	n/a	2%	7%

Bron: Office of the Deputy Prime Minister, Housing statistics postcard.

In totaal zijn er in Engeland 1388 housing associations actief, maar de meerderheid van de markt is in handen van een aantal grote jongens: 4% van de associations beheert 52% van de voorraad. De housing associations bedienen voornamelijk de lage inkomensgroepen: 83% van hun klanten heeft recht op Housing Benefits. Binnen deze woonvormen hebben zich in de 20ste eeuw belangrijke verschuivingen voorgedaan: het aandeel eigenhuizenbezitters is toegenomen van 10% tot 67% van de woonvoorraad ten koste van de particuliere huurmarkt die haar aandeel zag zakken van 90% naar minder dan 10%. De sociale huursector, voornamelijk bestaand uit council housing, nam daarnaast toe tot een derde van de voorraad om vervolgens weer af te nemen tot een kwart.

Local authority housing

Local authority housing nam sterk toe na WOI en WOII (2 miljoen nieuwe huizen na WOI en 4 miljoen huizen na WOII) om te voldoen aan de grote vraag naar huizen. De 'working class' was de voornaamste doelgroep en van dit stigma heeft council housing zich nooit meer goed kunnen ontdoen. De sector is hier zelf voor een groot deel schuldig aan door vanaf 1930 council housing vooral te gebruiken voor het herhuisvesten van mensen na de 'slum clearance' (grootschalige sloop van krottenwijken). Na WOII worden de verwijzingen naar de working class uit de stukken gehaald en gaan de councils zich meer toeleggen op het vervangen van de woonvoorraad, met name door het slopen van oude woningen. Daarvoor in de plaats komt industriële hoogbouw die door de overheid sterk gesubsidieerd

wordt. Kwantiteit was belangrijker dan kwaliteit. Dat wil niet zeggen dat er niks nieuws meer gebouwd wordt: tot het einde van de jaren '70 is deze sector verantwoordelijk geweest voor het leeuwendeel van de woningbouwproductie. In de vroeg-naoorlogse periode wordt maar liefst 70 tot 80% van de totale Engelse woningbouwproductie gerealiseerd voor gemeenten. In de jaren zeventig neemt de productie van de sociale huursector (vooral local authorities) af tot ca. 50%. In deze jaren verandert het tij voor council housing doordat de conservatieve regering haar steun intrekt ten gunste van RSL's (Registered Social Landlords). In de jaren '70 en '80 verdwijnt council housing steeds meer naar de marge en gaan ze zich toeleggen op welzijn en kwetsbare groepen. De overheid draait de algemene subsidiekraan steeds verder dicht en vervangt deze door een individuele subsidie: Housing Benefit. Grote delen van de gemeentelijke voorraad is verkocht aan huurders of doorgeschoven naar onafhankelijke housing associations (RSL's), die een grote rol van de overheid toegedicht krijgen.

Private rented housing

De omslag in de jaren '70 van council housing naar RSL's heeft alles te maken met de crisis die zich afspeelde op de particuliere huurmarkt. De particuliere huursector heeft een slechte naam in Engeland; slechte kwaliteit en misbruik door huiseigenaren zijn hier debet aan. Deze sector heeft dan ook sinds de WOII met de nodige overheidsbemoeienis te maken gehad. De commerciële huursector is na WOII door de overheid aan banden gelegd uit onvrede met de inefficiënte inzet van middelen en de ongelijkheid op de huurdersmarkt. In 1957 kwam de overheid met een aantal dereguleringsmaatregelen die tot doel hadden om deze sector nieuw leven in te blazen. Huren mochten bijvoorbeeld niet stijgen. De maatregelen bereiken echter het tegenoverstelde effect: huiseigenaren werden gefaciliteerd om de markt te verlaten en maakten daar dan ook gretig gebruik van. The Rent Act die daarop volgt in de 60er jaren was bedoeld om huurders te beschermen, maar is grotendeels genegeerd door de huisbazen en de rechtbanken. Dit weerhoudt de overheid er niet van om in de jaren '80 met verdere voorstellen tot deregulering te komen.

Verschuiving van council housing naar registered social landlord

In eerste instantie zag de overheid 'public ownership' als het belangrijkste instrument om de sociale huursector te herstructureren, maar onder het conservatieve regime van Thatcher (1979-midden jaren '90) raakt dit instrument al gauw in onbruik en krijgen Registered Social Landlords (RSL's) de overheidsvoorkeur. Deze voorkeur wordt gevoed door het wantrouwen van de conservatieve regering ten opzichte van lokale overheden die in haar ogen veel te bureaucratisch, traag en overgecentraliseerd waren. RSL's worden daarentegen gezien als gevarieerde, innovatieve actoren die ook nog een keer het vrijwilligerswerk stimuleren. (De overheid ging er namelijk ten onrechte van uit dat deze instellingen voor het grootste deel bemenst zouden worden door vrijwilligers. Dit is slechts gedeeltelijk waar: het bestuur bestaat uit vrijwilligers met relevante professionele vaardigheden). Gecombineerd met een bezuinigingsoperatie in de publieke sector leidt dit ertoe dat de financiële steun van de rijksoverheid in toenemende mate terecht kwam bij de onafhankelijke housing associations (RSL's).

Hierdoor hebben Engelse landlords tot op de dag van vandaag een grotere vrijheid in het bepalen van de huur dan in Nederland onder huisbuizen mogelijk is⁵. Een centraal orgaan, de Housing Corporation, beheert voortaan de pot met geld en verdeelt deze over de RSL's. Daarnaast monitoren ze de resultaten van de housing associations en RSL's. Om hiervoor in aanmerking te komen moet je als landlord aan bepaalde voorwaarden voldoen (committed, good quality management, asset base and investment profile, steady cashflow, operating surplus). Deze zijn vastgelegd in een regelgeving. De nadruk van het centrale orgaan ligt op efficiëntie en economische management met als beleidsprioriteiten etnische menging en huurdersparticipatie. Lage inkomensgroepen worden via huursubsidie (Housing Benefit) in staat gesteld om te huren van RSL's.

Deze omslag is halverwege de jaren '80 ondersteund met wetgeving die het mogelijk maakt om grote delen van de lokale woonvoorraad (beheerd door local authority) in handen te geven van RSL's. De rol van gemeentelijk woningbedrijven is sinds het eind van de jaren zeventig zeer sterk teruggedrongen, vooral via de 'right to buy' maar ook via regelingen als 'pick your own landlord' en LSVT-constructies. De wind slaat in 1988 om voor RSL's met de Housing Act die RSL's verplicht om naast overheids subsidie ook geld te investeren uit eigen middelen of die te betrekken uit de markt. RSL's moeten dan voor hun inkomsten de financiële boer op en investeerders aantrekken. Hierdoor schoof de staat haar financieel risico af op de RSL's en kon ze zich steeds meer terugtrekken uit de sociale huursector.

De vraag wat deze terugtrekkende beweging van de overheid en een verschuiving van council housing naar RSL's heeft opgeleverd moet bescheiden beantwoord worden. In een onderzoek naar de bijdragen van de 'third sector' aan sociale huisvesting in Engeland onderscheiden de onderzoekers Wigglesworth & Kendall (2000) vier resultaat gebieden: service provision, advocacy, innovation, expressive and leadership development, en community building. De effecten zijn het meest zichtbaar op het gebied van serviceverlening. Veel minder duidelijk zijn de effecten op de andere terreinen. Het meest interessant voor ons is de vermeende bijdrage aan community building en in het bijzonder de sociale cohesie van buurten. De veronderstelde bijdrage van RSL's aan de sociale cohesie in buurten is volgens het onderzoek van Wigglesworth en Kendall (2000) beperkt tot het bij elkaar brengen van verschillende fondsen waardoor voldoende middelen beschikbaar kwamen om aan de buurt te werken en tot hun voorkeur om te werken met lokale arbeidskrachten. *"These include their capacity to lever in a wide range of diverse public funds, increasing the likelihood of securing a critical mass of infrastructural resources; and their willingness and ability to use local labour clauses"* (blz. 17)

⁵ Maar ook deze grotere vrijheid is aan schommelingen onderhevig: in Engeland hebben in de loop van de afgelopen decennia veel huurvaststellers- en -aanpassingsregimes elkaar afgewisseld: fair rents, assured rents, affordable rents. Niet alle regimes kenden een grote vrijheid toe aan de verhuurder.

Owner occupation

Naast het overhevelen van de gemeentelijke woningvoorraad naar RSL's wordt ook een groot deel van de voorraad in de jaren '80 verkocht aan huurders, waardoor tegenwoordig zeven van de tien huizen in Engeland door hun eigenaar worden bewoond. De slechte en gestigmatiseerde naam van de huursector heeft ervoor gezorgd dat mensen het liefst hun eigen huis bezitten. De overheid werkt hieraan mee via een pakket stimuleringsmaatregelen zoals 'Right to Buy'. Dankzij deze maatregelen hebben sinds 1980 1,5 miljoen huishoudens hun eigen woning kunnen kopen. Op basis van het aantal jaren huur (minimaal 2 jaar) kunnen mensen kortingen krijgen bij het kopen van hun huis die oplopen tot 70%. Mensen die het aankoopbedrag niet in een keer bij elkaar kunnen leggen, kunnen de huur inzetten voor een hypotheek. De corporaties waren gedwongen hieraan mee te doen en moesten forse korting geven op de marktwaarde van de woning. Deze uitverkoop heeft ertoe geleid dat het beste deel van de sociale huursector is verkocht en de RSL's moeite hebben de kwaliteit van de resterende voorraad op peil te houden. Tegelijkertijd zijn hun reserves afgeroomd en de huren fors gestegen. De snelle omslag uit de jaren '80 heeft voor de nodige problemen gezorgd. De wachtlijsten voor de sociale huursector zijn lang en bewoners van sociale huurwoningen zijn sterk afhankelijk geworden van de huursubsidie die ze ontvangen. Het stimuleren van het eigenwoningbezit onder lage inkomensgroepen heeft ertoe geleid dat er veel betalingsproblemen zijn ontstaan toen de rente sterk ging stijgen aan het eind van de jaren '80. Daarnaast worden er nu problemen ervaren met de kwaliteit van de eigen woningen van mensen met een laag inkomen. Deze groep heeft niet voldoende middelen om de woning te onderhouden, waardoor er achterstanden ontstaan. De woning verkopen en weer terugvallen op de sociale huursector is echter niet eenvoudig, gezien de lange wachtlijsten (SCP, 2000, blz. 428-429). Begin jaren '90 is het beleid dan ook sterk gewijzigd. Het eigenwoningbezit wordt minder gesteund en de verkoop van sociale huurwoningen is beperkt.

Tabel 5. Woningvoorraad naar eigendomsvorm voor Engeland en Nederland

Eigendomsvormen	Aandeel Engelse woningvoorraad, 1994	Aandeel Nederlandse voorraad, 2000
Owner occupation	68%	52%
Private rented	10%	12%
Housing associations	4%	*36%
Local authority	18%	

* inclusief gemeentelijke huisvesting.

Bron: Office of the Deputy Prime Minister, Housing Key Facts / Sociaal Cultureel Rapport 2002.

De Nederlandse huisvestingssector afgezet tegen de Engelse sector

Nederland kent in vergelijking met Engeland een relatief klein eigenwoningbezit. Daarentegen is de sociale huursector zeer groot. 41% van de woningvoorraad bestaat uit sociale huurwoningen tegenover 25% in het Verenigd Koninkrijk. In Nederland zijn er 783 woningcorporaties actief, die gezamenlijk 2,4 miljoen wooneenheden beheren. De Nederlandse woningvoorraad is vergeleken met Engeland jong en daardoor bouwtechnisch vergelijkenderwijs goed.

Tabel 6.
Leeftijd woningvoorraad in Nederland en Engeland

Bouwjaar	Nederland	Engeland
vóór 1945	21%	40%
1945-1959	13%	
1960-1969	16%	48%
1970-1979	20%	
1980-1989	18%	13%
1990 en later	13%	

Bron: Office of the Deputy Prime Minister, Housing Key Facts / Centraal Bureau voor de Statistiek, 1998.

De kwaliteit van de sociale huurwoningen heeft ervoor gezorgd dat deze sector breed toegankelijk is en veel minder het stigma van de minder bedeelden met zich meedraagt. Daardoor is de drempel voor koopwoningen in Nederland in vergelijking met andere Europese landen hoog. Alleen de bovenste kwart van de inkomensverdeling bezit in meerderheid een eigen huis, al is dit momenteel aan het veranderen. Door de grote sociale huursector is er een groter onder-

In veel andere Europese landen fungeert de particuliere huursector als tussengebiet, terwijl deze hier relatief klein is. Daarom probeert de overheid ook het eigenwoningbezit te stimuleren. Met name in de jaren '90 wordt dit een belangrijk speerpunt in het beleid. In de nota 'Mensen wensen wonen' (VROM 2000) staan de begrippen keuzevrijheid van de burger, het eigenwoningbezit en woningkwaliteit centraal. Ook in Engeland is sprake van een kleine particuliere huursector. In vergelijking met Nederland speelt deze sector een grotere rol bij de huisvesting van lagere inkomensgroepen, maar juist weer een kleinere rol bij de huisvesting van hogere inkomensgroepen. De inkomensscheiding is in Engeland nog sterker dan in Nederland: in Engeland is in het laagste inkomensdecil het aandeel eigenwoningbezit kleiner dan in Nederland, terwijl in de hoogste inkomensdecilen het eigenwoningbezit groter is dan in Nederland.

Huisvestingsbeleid

De huisvestingssector in Nederland kent een aantal vergelijkbare ontwikkelingen met Engeland. In de jaren '90 trekt de overheid zich steeds verder terug en de bouwsubsidies worden beperkt. De terugtrekkende beweging van de overheid in de huisvestingssector wordt

duidelijk zichtbaar in 1989 met de nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig' (VROM, 1989), bedoeld om particuliere investeerders aan te trekken en de centrale overheidssubsidiekraan dicht te draaien. Daarnaast wordt de monitor-functie overgedragen aan lokale overheden. In 1993 begint de overheid onderhandelingen met de woningcorporaties over het wegstrepen van schulden in ruil voor uitbetaling van toekomstige subsidies, bekend als de Bruteringswet. Met de operatie worden de financiële banden tussen de centrale overheid en de lokale woningbouwcorporaties definitief doorgesneden. De overheid beperkt zich voortaan tot het ontwikkelen van huisvestingsbeleid en regelgeving, en het bepalen van de jaarlijkse huurverhoging. Wel worden de resultaten van de woningcorporaties bijgehouden en speelt de overheid een bemiddelende rol bij huurconflicten. Provinciale en lokale overheden zijn verantwoordelijk voor de planning, de verdeling van de subsidies, en de regelgeving rondom ontwikkeling, renovatie en sloop. Daarnaast monitoren ze de financiële activiteiten van corporaties. Deze laatste taak wordt in 1998 overgenomen door het CFV.

Sturing

Toch worden de financiële banden tussen het rijk en woningcorporaties zijn niet helemaal doorgesneden met de bruteringswet. Via het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) stelt de overheid zich nog steeds garant voor leningen die corporaties in Nederland willen aangaan. Van een vergelijkbare constructie is sprake bij het solidariteitsfonds, waarbij het rijk als achtervang fungeert. Hierdoor zijn corporaties in staat om gunstiger te lenen met minder risico. Nederlandse corporaties hoeven daardoor in tegenstelling tot hun Engelse collega's niet op risico te selecteren. In dit sturingsmodel lijken de grootste verschillen tussen Engeland en Nederland te zitten. Ondanks terugtrekkende bewegingen van de overheid in beide landen, kiest de Nederlandse overheid meer voor sturing of afstand via garantstelling en subsidies. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt bij particuliere organisaties die op non-profit basis werken (woningcorporaties). Deze krijgen veel ruimte van het overheid voor eigen beleidsontwikkeling.

De Engelse overheid kiest daarentegen in eerste instantie voor (massa)huisvesting via de staat. Met name de sociale sector wordt strak aangestuurd via allerlei regelgevingen. Gemeenten worden bijvoorbeeld gedwongen om hun huren te verhogen of af te zien van investeringen door de investeringsbudgetten af te knippen. Via de 'Right to Choice' wordt de council housing verder in het nauw gedreven: huurders mogen zelf bepalen bij welke housing association ze willen horen. De particuliere huursector en de koopsector krijgen meer ruimte van de overheid. In de jaren '70 verandert de Engelse overheid van koers: housing associations (RSL's) worden bevorderd als derde weg naast gemeentelijke huisvesting en eigen woningbezit. Het gegeven dat Thatcher veel gemeenten als bolwerken van Labour zag zal bij deze keuze zeker een rol hebben gespeeld. Dit wijst op een ander belangrijk verschil in de aansturing van de overheid op de huisvestingssector: het overheidsbeleid is in Engeland meer gepolariseerd en daardoor is de sector gevoeliger voor beleidsveranderingen. In Nederland stuurt de overheid breder (niet alleen op sociale huisvesting, maar ook op particuliere huur en koop), maar laat ze meer ruimte voor onderhandeling tussen huurders en verhuurders.

Een voorbeeld hiervan is het formuleren van verwachtingsvelden. Daarmee stuurt de Nederlandse overheid niet zozeer op resultaat zoals in Engeland maar op communicatie. De minder financieel afhankelijke positie van de Nederlandse corporaties en de minder strakke aansturing maakt hen meer resistent voor beleidsveranderingen. Een voorbeeld is de doelstelling in nota Wonen om op Vinex-locaties minimaal 70 procent van de nieuwbouwwoningen te realiseren, terwijl voor de sociale woningbouw nog maximaal 30 procent kon worden gebouwd. Deze doelstelling is bij lange na niet gehaald. Gemeenten bleken in de praktijk weinig tegenwicht te kunnen geven aan de macht van beleggers, projectontwikkelaars en bouwers.

Betekenis van verschillen

Achter op het eerste gezicht vergelijkbare ontwikkelingen van het Engelse en Nederlandse volkshuisvestingssysteem gaan zeer grote verschillen schuil tussen beide systemen. Deels zijn deze verschillen terug te voeren op andere historische ontwikkelingen in beide landen. In Nederland vindt de omslag van gemeentelijke huisvesting naar geprivatiseerde (sociale) huisvesting eerder plaats. Al in 1965 krijgen woningcorporaties hier de voorkeur boven gemeentelijke huisvesting. In de jaren '80 worden deze laatste gedwongen om aparte stichtingen te vormen. In Engeland zijn ze nog bezig met een inhaalslag. Zo moet IVHA in Manchester nog strijden voor de gunst van bewoners om woonvoorraad over te kunnen nemen van de gemeente (Right to Choice). Zowel Engeland als Nederland zitten in een overgang van een in hoge mate door sociale verhuur gekenmerkte voorraad naar een koopwoningenvoorraad. Deze overgang vindt in Nederland geleidelijk plaats, terwijl zij in Engeland in de jaren '80 geforceerd en schoksgewijs totstandkwam.

Dit heeft in Engeland verstreckende gevolgen: na de geforceerde omzetting van sociale huurwoningen in koopwoningen is een huursector overgebleven voor de minder bedeelden. De sociale huursector is in Engeland sterk gestigmatiseerd en wordt vaak gezien als een opvanghuis voor de 'very poor'. Als het even kan, koop je een huis in Engeland. In Nederland was er na de bruteringspraktijk sprake van een financieel zeer gezonde sociale huursector met een behoorlijke omvang en een redelijk gemengd huurdersbestand. In Engeland heeft de sociale sector het financieel moeilijk, zijn de beste delen van de woningvoorraad overgeheveld naar de eigen-woningsector en is er onder de huurders sprake van een zeer sterke concentratie van lage inkomensgroepen.

Dit is ook terug te zien in de aard en de omvang van de problemen die in Nederland ondenkbaar zijn. De concentratie van huishoudens met een laag inkomen en weinig maatschappelijke mogelijkheden brengt vaak een concentratie van maatschappelijke problemen (werkloosheid, verloedering, criminaliteit) met zich mee. Compleet dichtgespijkerde straten, waar de politie niet meer in durft, zul je hier niet gauw aantreffen.

Huurachterstanden vormen in Nederland ook veel minder een probleem en dit heeft belangrijke gevolgen voor de ontwikkeling van Gold Service in Nederland. In Manchester is de methodiek er namelijk op gericht om grote huurachterstanden weg te werken door automatische betaling van de huur als lidmaatschapvoorwaarde op te nemen. In Nederland heeft dit criterium weinig zin aangezien het overgrote deel van de huurders de huur op tijd betaalt. Een andere invulling van de lidmaatschapscriteria voor Gold Service in Nederland is dus gewenst. Woonduur kan een criterium zijn, maar is passief van aard. Mate van eigen onderhoud en opfleuring (of verbouwing) van de woning kan een ander criterium zijn. Betrokkenheid bij de woonomgeving verbreedt de verantwoordelijkheid die van de huurder gevraagd wordt, maar is lastig te definiëren. Een onderscheid tussen goede en slechte huurders is in ieder geval minder makkelijk te maken. In Nederland zal het onderscheid waarschijnlijk meer te komen te liggen tussen verschillende mate van 'goedheid' bij huurders.

Beter Wonen Vechtdal in Hardenberg denkt bijvoorbeeld aan het aanbieden van verschillende servicepakketten, afhankelijk van de mate van verantwoordelijkheid die een huurder neemt. Bewoners die meer verantwoordelijkheid nemen voor hun woning en woonomgeving kunnen bij Beter Wonen Vechtdal aanspraak maken op extra service en voorzieningen. Des te meer verantwoordelijkheid een huurder demonstreert, des te meer extra service en voorzieningen hij/ zij kan krijgen.

De concentratie en cumulatie van maatschappelijke problemen in de Engelse sociale huursector heeft er ook toe geleid dat de welzijnssector daar veel nadrukkelijker gekoppeld is aan huisvesting, terwijl in Nederland welzijn veel meer als een aparte sector wordt gezien. In Nederland zoeken corporaties daarom samenwerking met welzijnsinstellingen, terwijl Engelse housing associations jongerenwerkers zelf in dienst nemen. Tenslotte is deze opvatting terug te zien in de regelgeving rondom huisvesting: uitzetting is bijvoorbeeld geen optie onder de Engelse wetgeving; waar moeten huurders anders heen?

Nederlandse woningcorporaties hebben over het algemeen meer vrijheid dan hun Engelse collega's, met name in de sociale huursector. De Nederlandse overheid stuurt op afstand door het formuleren van onderhandelingsmarges. Financieel stuurt zij via het CFV en het toekennen van nieuwbouwsubsidies. De Engelse staat houdt de financiële tegels strakker in de hand. De sociale huursector in Engeland is financieel sterk afhankelijk van de overheid. De particuliere huursector en de koopsector krijgen weer meer ruimte. Door de gepolariseerde beleidsvorming zijn Engelse corporaties ook gevoeliger voor beleidsveranderingen. Nederlandse corporaties zijn resistenter en moeten meer op eigen benen staan. Wel is de aansturing op het gebied van prijszetting en resultaat-monitoring hier sterker gecentraliseerd dan in Engeland. De Housing Corporation in Engeland verdeelt de budgetten en monitort de resultaten van Registered Social Landlords, maar beperkt deze controle tot efficiëntie en economische management.

foto

4 Implementatieplan

Inleiding

In dit rapport is in de voorgaande hoofdstukken een stappenplan doorlopen dat in de inleiding geïntroduceerd is voor het maken van een transculturele vertaling van Gold Service. Dit stappenplan wordt hier nogmaals kort weergegeven.

Stap 1: bewezen succes?

Het maken van een transculturele vertaling begint al bij het zoeken naar geschikte initiatieven elders: heeft de methodiek zich bewezen op de plek van herkomst? Zijn er betrouwbare onderzoeken gedaan naar de werking en de effecten van de methodiek?

Stap 2: waarop levert de methodiek een antwoord?

Heb je zo'n initiatief gevonden en zijn er bewijzen van succes, dan is de volgende vraag of het project een antwoord geeft op problemen in de situatie thuis. Welke problemen dient de methodiek op te lossen? Wat draagt het buitenlandse voorbeeld daaraan bij en zit men in Nederland überhaupt wel te wachten op deze innovatie? Is er behoefte aan het initiatief in eigen land?

Stap 3: verschillen in de context?

Als deze twee stappen genomen zijn, begint eigenlijk de echte vertaling door de contexten in beide landen te vergelijken. In dit geval zijn dat de Engelse en Nederlandse huisvestingssector. Waarin verschilt de situatie in het buitenland van de praktijk in eigen land? Welke consequenties heeft dit voor de werking van de methodiek en welke aanpassingen zijn eventueel noodzakelijk om de methodiek ook hier te laten werken?

Stap 4: implementatieplan

Met deze informatie op zak is het mogelijk om een implementatieplan te schrijven. Het doordenken van de opzet van een project, het tijdsplan daarbij en de benodigde logistieke inzet is belangrijk om goede afspraken te kunnen maken met alle betrokken partijen en een heldere communicatie te kunnen voeren. Goede communicatie en duidelijke afspraken zijn essentieel in een implementatie-traject.

Uitvoering van het stappenplan: terugblik op de hoofdstukken

In hoofdstuk 1 is verslag gedaan van een stage in Manchester bij Irwell Valley Housing Association (IVHA). De stage had tot doel om Gold Service in de Engelse context te bestuderen en van daaruit kernelementen en succescondities te destilleren die het kader vormen voor het implementatieplan.

Bewezen succes?

Het succes van Gold Service in Manchester is vooral financieel overtuigend bewezen. De investeringen van 400.000 pond zijn ruimschoots terugverdiend door verminderd negatief vermogen uit huurachterstanden, gedaalde kosten voor vandalismebestrijding en een lagere mutatiegraad. Dit bracht IVHA 700.000 pond in het laatje. IVHA claimt een betere relatie met haar huurders met als zichtbaar resultaat minder doorstroom en leegstand. Dit verlaagde weer de beheerskosten per woning.

Het bereik van de methode is beperkt tot de grote middenmoot huurders die over de streep te trekken is. Notoire overlastgevers zul je er niet mee bereiken. De effecten op de sociale cohesie in buurten is onduidelijk. Onderzoek door een onafhankelijk panel houdt het bij de constatering dat er sprake is van 'improved neighbourhoods and community spirit', maar geeft hier geen concrete indicatoren voor. Sommige bewoners lijken via Gold Service met elkaar in contact te komen, maar dit is vaak sterk afhankelijk van de opzet van een buurt (rondom een plein bijvoorbeeld of een doodlopende straat) en de mensen die er wonen. De bewonerspanels die Gold Service aanspreekt of in het leven roept, bestaan vaak uit dezelfde harde kern die wij ook in Nederland zien: blank, vrouw, boven de 40/50. Nieuwe groepen worden daarmee niet bereikt, laat staan dat er contacten ontstaan tussen verschillende (groepen) bewoners.

Het overtuigendste bewijs voor moeizame sociale effecten is misschien nog wel de populariteit van Community Gold, waarbij bewoners hun Bonus Bonds bij elkaar leggen en IVHA vervolgens de pot verdubbeld zolang het geld besteed wordt aan iets voor de buurt. Weinig buurten laten zich tot deze collectieve inzet verleiden en vaak betreft het specifieke groepen als jonge gezinnen met kinderen die een speeltuin voor de buurt aanschaffen. Deze groepen zijn al sterk op de buurt georiënteerd en hebben dus een klein zetje nodig. Juist de groepen die minder op de buurt betrokken zijn en die je vanuit Gold Service zou willen aanspreken worden niet bereikt. Gold Service

spreekt vooral individuen aan. De toepassing van Gold Service is echter niet beperkt tot huurders van sociale woningbouw. Zoals het voorbeeld in Birmingham laat zien, zijn ook huiseigenaren aan te spreken met Gold Service.

Waar levert de methodiek een antwoord op?

Gold Service is geen wondermiddel, maar een slimme en creatieve manier voor corporaties om te investeren in hun klanten. De gedachte is dat een serieus genomen klant betrokken is bij het bezit van een corporatie en bereid is hierbij eigen verantwoordelijkheid te nemen. Gold Service zet vooral in op de relatie huurder-verhuurder. Het belonen van huurders die zich aan het huurcontract houden met meer keuzemogelijkheden en extra middelen, creëert vertrouwen en stimuleert de zelfredzaamheid van bewoners. Een corporatie kan deze investeringen terugverdienen door kostenbesparingen (minder huurachterstanden, minder onderhouds- en doorverhuiskosten).

De problemen die corporaties te lijf kunnen en willen gaan hangen af van de context waarbinnen de corporatie functioneert. De drie onderzochte corporaties verschillen onderling in de mate van stedelijkheid van gebied waarin ze opereren en worden daardoor geconfronteerd met verschillende problemen. In Enschede stond de corporatie aan de vooravond van grootschalige fysieke ingrepen in de wijk Pathmos terwijl de problemen met name van sociale aard waren (hoge mutatiegraad, oplopende huurachterstanden, werkloosheid en leerachterstanden, gecombineerd met overlast en vervuiling). De Woonplaats legt daarom (steeds meer) de nadruk op sociale economische voorzieningen, zoals werktoeleiding en educatie. In Pathmos zijn bijvoorbeeld leerlingplekken beschikbaar gesteld bij aannemers.

In het meer landelijk gelegen Hardenberg spelen sociaal-economische problemen veel minder een rol, maar heeft de corporatie te maken met een dubbele vergrijzing: ouderen die langer zelfstandig blijven wonen en jongeren die wegtrekken omdat ze geen geschikte woonruimte en bijbehorende voorzieningen kunnen vinden. Om deze verschillende doelgroepen te kunnen bedienen en vast te houden voor het gebied streeft Beter Wonen Vechtdal naar op maat gemaakte voorzieningen en serviceverlening. Door verschillende servicepakketten aan te bieden naar de mate van verantwoordelijkheid die huurders nemen wil de corporatie de klantbinding en betrokkenheid van bewoners vergroten.

WoonbronMaasoevers (WM) in Rotterdam heeft als grootstedelijke corporatie weer meer te maken met sociaal-economische problemen, maar opereert daarbij in een veld waar een hoop andere instellingen actief zijn en is daarnaast ook betrokken bij een groot scala aan leefbaarheidsprojecten in Rotterdamse buurten. Om haar eigen activiteiten en de initiatieven van anderen op elkaar af te stemmen, wil de corporatie Gold Service (mede) als kapstok gebruiken voor haar klantenbeleid. Hier kiest de corporatie een meer beperkte rol en coördineert voorzieningen op het gebied van wonen. Op andere levensterreinen zoekt zij samenwerking met verschillende maatschappelijke instellingen die vanuit hun eigen verantwoordelijkheid projecten opzetten die WM weer ondersteunt.

De drie casebeschrijvingen laten zien dat de betrokken corporaties in verschillende fasen van het implementatieproces zitten. De Woonplaats is het verst en heeft een eigen versie van Gold Service ontwikkeld en inmiddels als standaard geïmplementeerd in de organisatie. WoonbronMaasoevers en Beter Wonen Vechtdal denken nog na over de invulling van Gold Service in hun eigen context, waarbij WoonbronMaasoevers kan leunen op een nieuw ontwikkelde beleidsstrategie en lopende initiatieven. Gold Service vormt daar dan ook een onderdeel van een veel groter geheel. In Hardenberg wordt Gold Service van de grond af aan opgebouwd en dit vraagt veel inzet van alle betrokkenen. In die zin heeft Beter Wonen Vechtdal zich ook het kwetsbaarste opgesteld.

Verschillen in de context?

De Engelse en Nederlandse huisvestingssector laten zich op het eerste gezicht goed vergelijken. Beide landen kennen een grote sociale huursector en laten een zelfde verschuiving zien na WOII in de woonruimteverdeling van gemeenten naar woningcorporaties. Het aantrekken van de financiële teugels door de overheid in de jaren tachtig wordt gecombineerd met het inbrengen van marktwerking en het werken met de individuele maat. Achter deze op het eerste gezicht vergelijkbare ontwikkelingen van het Engelse en Nederlandse volkshuisvestings-systeem gaan echter zeer grote verschillen schuil tussen beide systemen. In Engeland is sprake van een grote mate van segmentatie op de woningmarkt tussen de eigendomscategorieën. De eigen woning is de norm. De particuliere huursector is bedoeld voor huishoudens die geen eigen woning kunnen of willen kopen. De sociale huursector tenslotte is bestemd voor huishoudens die in de overige twee sectoren niet aan bod komen. Daarbij zijn gehandicapten, ouderen e.d. vooral aangewezen op local authority housing (gemeentelijke sociale huisvesting). Gevolg is een sterke concentratie van lage inkomensgroepen in de Engelse sociale huursector. Deels zijn deze verschillen terug te voeren op andere historische ontwikkelingen in beide landen.

In Nederland vindt de omslag van gemeentelijke huisvesting naar geprivatiseerde (sociale) huisvesting het eerst plaats. In Engeland zijn ze nog bezig met een inhaalslag. De omslag verloopt in Engeland meer schoksgewijs waardoor er een sociale huursector voor de minder bedeelden is overgebleven. De sector is sterk gestigmatiseerd en wordt vaak nog gezien als een opvanghuis voor de 'very poor'. Als het even kan, koop je een huis in Engeland. In Nederland was er na de bruteringspraktijk sprake van een financieel zeer gezonde sociale huursector met een behoorlijke omvang en een redelijk gemengd huurdersbestand. In ons land is de toegang tot sociale huur breder en is de sociale huursector veel minder gestigmatiseerd. Dit is ook terug te zien in de aard en de omvang van de problemen die in Nederland ondenkbaar zijn. Huurachterstanden vormen in Nederland veel minder een probleem waardoor automatische betaling van de huur als lidmaatschapsvoorwaarde voor Gold Service weinig zin heeft. Hierdoor wordt een onderscheid tussen goede en slechte huurders lastiger. Voor Nederland lijkt een onderscheid op basis van verschillende mate van 'goedheid' tussen huurders vruchtbaarder.

De huursector als opvanghuis heeft er toe geleid dat de welzijnssector in Engeland veel nadrukkelijker gekoppeld is aan huisvesting, terwijl in Nederland welzijn meer als een aparte sector wordt gezien. In Nederland zoeken corporaties daarom samenwerking met welzijnsinstellingen, terwijl Engelse housing associations jongerenwerkers zelf in dienst nemen. Tenslotte is deze opvatting terug te zien in de regelgeving rondom huisvesting: uitzetting is bijvoorbeeld geen optie onder de Engelse wetgeving; waar moeten huurders anders heen?

Een andere belangrijke verklarende factor is de manier waarop in beide landen de huisvestingssector wordt aangestuurd. Nederlandse woningcorporaties hebben over het algemeen meer vrijheid dan hun Engelse collega's, met name in de sociale huursector. De Nederlandse overheid stuurt op afstand door het formuleren van onderhandelingsmarges. Financieel stuurt zij via het CFV en het toekennen van nieuwbouwsubsidies. De Engelse staat houdt de financiële tegels strakker in de hand. De sociale huursector in Engeland is financieel sterk afhankelijk van de overheid. De particuliere huursector en de koopsector krijgen weer meer ruimte. Door de gepolariseerde beleidsvorming zijn Engelse corporaties ook gevoeliger voor beleidsveranderingen. Nederlandse corporaties zijn resistenter en moeten meer op eigen benen staan. Wel is de aansturing op het gebied van prijszetting en resultaat-monitoring hier sterker gecentraliseerd dan in Engeland.

Dit betekent dat corporaties in Nederland die met Gold Service aan de slag willen meer zullen moeten afstemmen met de (centrale en lokale) overheid en welzijnsinstellingen ter plaatse. Dit vraagt een duidelijk bezinning op het takenpakket van de corporatie, zodat voor alle betrokken partijen duidelijk is wat ieders inzet en eigen verantwoordelijkheid is. Als corporatie kun je je terugtrekken op je kerntaken (wonen) en samenwerking zoeken met lokale instellingen, zoals WM in Rotterdam doet of aanvullende voorzieningen zelf opzetten, zoals De Woonplaats in Enschede gedaan heeft en in mindere mate Beter Wonen Vechtdal van plan is. Verschillen in aard en omvang van problemen, niet alleen tussen Nederland en Engeland, maar ook tussen Nederlandse corporaties, zullen in de implementatie leiden tot verschillende service-voorzieningen. Een goed voorbeeld is de omvang van huurachterstanden: in Enschede is dit een groter probleem, dan in Hardenberg waar dit nauwelijks voorkomt en een onderscheid op huurbetaling dus ook geen zin heeft. Door verschillende servicepakketten op te zetten naar de mate waarin huurders verantwoordelijkheid voor hun woning en woonomgeving nemen kan een passend aanbod worden gerealiseerd waarin de kerngedachte van Gold Service overeind blijft: van huurders wordt verantwoordelijkheid gevraagd in ruil voor extra service-voorzieningen. In Nederland wordt verantwoordelijkheid van de huurder expliciet gekoppeld aan zelfredzaamheid. Door burgers te ondersteunen in het zelf doen, hoeven de corporaties daarvoor geen zorg te dragen.

Kernvragen

In het doorlopen van het bovenstaande stappenplan is een aantal belangrijke thema's naar boven gekomen dat bij de implementatie van Gold Service nadere aandacht verdient:

Definitie klantgerichtheid

Wat dient te worden verstaan onder klantgerichtheid? Met name de vraag naar bereik is hier relevant. Welke klanten worden met Gold Service aangesproken? Richt de methodiek zich vooral op een specifieke groep bewoners of is de methodiek op elke klant(groep) toepasbaar? Bij de onderzochte corporaties lijkt sprake van een typisch Nederlandse aanvulling op de definitie: het vergroten van de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van klanten. Huurders dienen in staat te worden gesteld om hun eigen problemen aan te pakken. Dat kan variëren van puur fysiek (onderhoud eigen woning en woonomgeving) tot sociaal-economisch (werkloosheid, sociale relaties en leefbaarheid). Dit Nederlandse accent geeft een extra invulling aan het begrip klantgerichtheid: de klant dient niet alleen beter bereikt te worden, maar ook instaat gesteld te worden om meer zelf te doen.

Daarnaast speelt de vraag naar de verhouding tussen individuele klanten en groepen bewoners in een buurt. Worden vooral individuen bereikt of is het ook mogelijk om in te zetten op de relatie tussen huurders en daarmee de sociale cohesie in een buurt te versterken? In Manchester bleek dat Gold Service vooral inzet op de relatie huurder-verhuurder. Het belonen van huurders die zich aan het huurcontract houden met meer keuzemogelijkheden en extra middelen, creëert vertrouwen en stimuleert de zelfredzaamheid van bewoners. Een corporatie kan deze investeringen terugverdienen door kostenbesparingen.

Het bereik van de methode lijkt beperkt tot de grote middenmoot huurders die over de streep te trekken is. Notoire overlastgevers zul je er niet mee bereiken. De effecten op de sociale cohesie in buurten is onduidelijk. Sommige bewoners lijken via Gold Service met elkaar in contact te komen, maar dit is vaak sterk afhankelijk van de opzet van een buurt (rondom een plein bijvoorbeeld of een doodlopende straat) en de mensen die er wonen. Gold Service spreekt vooral individuele bewoners aan.

Toch hopen de onderzochte corporaties in Nederland op een verbetering van de onderlinge relaties tussen bewoners. Ze dragen daarvoor verschillende argumenten aan. Bewoners die zich verantwoordelijk voelen voor hun woonomgeving, zullen misschien eerder geneigd zijn om zich daarvoor gezamenlijk in te zetten. Vertrouwen richting corporatie creëert dan vertrouwen naar andere bewoners. Aan deze gedachtegang zitten echter de nodige haken en ogen: waarom zou een bewoner zich inzetten voor de buurt als een andere bewoner dat al voor hem doet? In de wetenschap staat dit probleem bekend als het freeriders-probleem. Een oplossing hiervoor is groepsdruk: als er genoeg bewoners meedoen kun je het niet maken om zelf niet mee te doen, daarmee plaats je jezelf buiten de groep. Dit argument

wordt dan ook door een andere corporatie benadrukt: als de meerderheid in een buurt zich verantwoordelijk voelt voor de woonomgeving, ontstaat een gedeelde betrokkenheid op de buurt die het aanknopen van sociale relaties stimuleert. De vraag is of de sociale controle in een buurt zich zo sterk zal ontwikkelen en of dit ook wenselijk is. Niet iedere bewoner wil actief deelnemen aan het buurtleven.

Belonen versus straffen

Dit roept de vraag op naar uitsluiting: worden er met Gold Service niet bepaalde groepen bewoners uitgesloten en welke verantwoordelijkheid heb je als corporatie voor buitengesloten groepen? Eerder is geconstateerd dat notoire overlastgevers en wanbetalers niet worden bereikt met Gold Service. Diverse geïnterviewden benadrukken dat deze groep met de conventionele middelen als uitzetting dienen te worden aangepakt. Ook bewoners vinden dat je deze groep niet zomaar kunt laten lopen. Goed voorbeeld belonen betekent in hun ogen ook fout gedrag bestraffen.

In Manchester wordt deze lastige 20% aangepakt via de zogenaamde 'anti-social behavior teams'. Deze teams bestaan uit housing officers die contacten onderhouden met de politie en daarnaast veelvuldig gebruik maken van het sociaal-cultureel en welzijnswerk. De teams proberen via afspraken met wanbetalers en overlastveroorzakers tot overeenkomsten te komen en daarmee uitzetting te voorkomen. Toch loopt het vaak hierop uit, terwijl het nu juist de bedoeling van Gold Service is om huurders te behouden. De Omaha Housing Authority in Nebraska gaat nog verder. In Nebraska krijgen wanbetalers en overlastgevers een waarschuwing die bij herhaling gevolgd wordt door een publiekelijk toegangsverbod. Bij overtreding van dit verbod volgt gevangenisstraf. Bij dit harde optreden moet bedacht worden dat de situatie in de public housing sector in Amerika wezenlijk anders is dan die in Engeland en Nederland. Door een uitgebreid sociaal zekerheidsstelsel is in deze laatste landen de probleemcumulatie minder en daardoor ook de stigmatisering van huurders in deze sector⁶: in Amerika kun je niet lager zakken dan public housing. Er staat deze mensen dan ook geen ander alternatief open. En dus probeert Omaha Housing Authority met alle macht deze mensen in het gareel te krijgen. In Engeland is deze bescherming terug te zien in de regelgeving rondom huisvesting: uitzetting is bijvoorbeeld geen optie onder de Engelse wetgeving. Waar moeten huurders anders heen?

De buitenlandse voorbeelden demonstreren dat Gold Service niet mogelijk is zonder aandacht voor uitsluiting te hebben. Het voortrekken van bewoners houdt tegelijkertijd het uitsluiten van bewoners in die niet aan de service-criteria voldoen. Dit kan een bewuste keuze zijn om bewoners te verleiden tot goed huurdergedrag, maar aan deze verleiding zit een grens: een harde kern van overlastgevers en wan-

⁶ Deze situatie gaat meer op voor de Nederlandse sociale huursector. De Engelse sociale huursector is in vergelijking met Nederland sterker gestigmatiseerd en kent een grotere probleemcumulatie. In de Verenigde Staten is deze situatie nog extremer aanwezig.

betalers zul je niet bereiken en dient dus met andere middelen en interventies benaderd te worden. Het aanpakken van de 'slechtste' groep huurders is niet los te zien van de doelstelling om de middenmoot te verleiden tot behoorlijk huurdersgedrag. Wie immers normatieve grenzen stelt, moet ook de grove overtreders van deze grenzen aanpakken om geen gezichtsverlies te leiden bij de doelgroep. Alleen zullen bij deze probleemgroep niet de successen geboekt worden. Die liggen, in lijn met de doelstelling van Gold Service, bij de grote middengroep van huurders wiens vertrouwen en respect gewonnen dient te worden.

Rol van de corporatie

Naast een harde aanpak van de overtreders is ook een softe aanpak mogelijk waarbij je probeert belemmeringen van bewoners om zich als goede huurders te gedragen weg te nemen. Dit element komt duidelijk naar voren in de invulling van Gold Service in Manchester waar sociale betrokkenheid expliciet deel uit maakt van de doelstellingen. De service die wordt aangeboden is bedoeld om een aantal hardnekkige sociale problemen in buurten aan te pakken en het leven van de klant te vergemakkelijken. Via arbeidsbemiddeling, scholingsfondsen en digitale speelvelden worden vaardigheden aangeleerd die bewoners verder helpen in hun carrière vanuit de verwachting dat daarmee ook de leefbaarheid van de buurten waarin zij wonen wordt vergroot. Dit roept vragen op over de rol van de corporatie: hoe ver moet je gaan in het bedienen van je klant, waar begint het werkveld van andere (welzijns)instellingen?

De onderzochte corporaties trekken deze grens verschillend: WoonbronMaasoevers wil zich beperken tot een coördinerende rol op het gebied van woonvoorzieningen. Op andere levensterreinen zoekt zij samenwerking met verschillende maatschappelijke instellingen die vanuit hun eigen verantwoordelijkheid projecten opzetten die WoonbronMaasoevers weer ondersteunt. De Woonplaats in Enschede en Beter Wonen Vechtdal geven de voorkeur aan het zelf opzetten van aanvullende voorzieningen die precies aansluiten bij de behoeften van hun klanten. De Woonplaats richt zich daarbij op sociaal-economische voorzieningen als werktoeleiding en educatie, terwijl Beter Wonen Vechtdal kiest voor verschillende servicepakketten met jongeren en ouderen als belangrijke aandachtsgroepen.

In alle scenario's is een goede afstemming met andere lokale partijen (gemeenten en welzijnsinstellingen) ter plaatse van groot belang. Dit vraagt een duidelijk bezinning op het takenpakket van de corporatie, zodat voor alle betrokken partijen duidelijk is wat ieders inzet en eigen verantwoordelijkheid is. Gold Service is daarmee altijd maatwerk, waarbij de service-voorzieningen dienen aan te sluiten bij de behoeften van de groepen klanten die je wilt aanspreken. Deze groepen en de schaal en omvang waarop ze te benaderen zijn zullen verschillen per context waarbinnen een corporatie opereert. Maatwerk is ook nodig in de afstemming met de lokale overheid en instellingen om dubbel werk en tegengestelde effecten te voorkomen. Niet altijd is het nodig om als corporatie zelf een nieuwe servicevoorziening op te zetten, aansluiten bij de bestaande voorzieningen en netwerken werkt kosten- besparend.

Implementatieplan

Stap 1. Inhoudelijk bezinning

Het gebruik van Gold Service vraagt een duidelijke (her)oriëntatie van de organisatie: onderschrijven wij als corporatie het belang van onze huurders als uitgangspunt voor onze bedrijfsvoering? Gold Service is een filosofie waarin klantgerichtheid centraal staat. Deze filosofie wordt ingevuld met een bedrijfsmatige en normatieve aanpak, waarin de rechten en verantwoordelijkheden van de klant/ huurder worden benadrukt. Zolang een service (uiteindelijk) geld oplevert voor de corporatie is de investering legitiem. Sociale doelstellingen spelen echter een belangrijke rol: de service die wordt aangeboden is bedoeld om een aantal hardnekkige sociale problemen in buurten aan te pakken en het leven van de klant te vergemakkelijken. De geleverde voorziening moet economisch verantwoord zijn, maar de uiteindelijke doelstelling is de verbetering van de leefsituatie van de klant vanuit een welbegrepen eigen belang: tevreden en meer zelfstandige klanten kosten minder geld.

Het normatieve karakter van Gold Service komt tot uitdrukking in het onderscheid dat gemaakt wordt tussen goede en slechte klanten, waarbij de laatste binnen de wet bediend worden en de eerste aanspraak kunnen maken op aanvullende privileges (snellere service, meer verantwoordelijkheid). 'Slechte' huurders krijgen dus nog steeds datgene waar ze binnen de wet recht op hebben. Het maken van onderscheid tussen huurders is on-Nederlands en roept vaak stevige discussies op. Meer recht aan deze discussie doet de term zelfverantwoordelijkheid. Deze term verwijst naar het tweerichtingsverkeer tussen corporatie en huurders, waarbij de corporatie de eigen verantwoordelijkheid of zelfredzaamheid van klanten belooft met aanvullende service.

Stap 2. Organisatorische bezinning

Wezenlijk voor het opzetten van Gold Service is een passende organisatiestructuur en cultuur waarin dezelfde waarden worden uitgedragen. Concreet betekent dit een gemotiveerde op klantenservice gerichte staf met het accent op de uitvoering. Door het accent in de organisatie op de uitvoering te leggen en personeel te stimuleren en te belonen voor klantgericht gedrag zijn zijzelf ook gemotiveerd om met dezelfde aandacht bewoners van dienst te zijn. Deze houding vraagt vaak een cultuuromslag binnen de organisatie. Niet alle medewerkers zullen bereid zijn in deze functiewijziging mee te gaan en voelen zich wellicht ongemakkelijk bij de sterke nadruk op klantgerichtheid. Dit vraagt een intensieve voorbereiding en ondersteuning van de medewerkers tijdens de implementatie. De corporatie dient haar filosofie op zichzelf toe te passen: medewerkers zijn interne klanten wiens tevredenheid voorop staat. De beloning van goede klanten dient dan ook intern toegepast te worden op de eigen medewerkers met een pakket aan werknemersvoorzieningen. Na bezinning op de uitgangspunten van Gold Service (stap 1) is dus de volgende stap het (her)inrichten van de organisatie zodat deze aansluit op de doelstellingen van de organisatie en deze optimaal ondersteunt, zowel intern naar de eigen medewerkers als extern naar de huurders/klanten.

Stap 2b Het opzetten van klantenregistratiesysteem

Een belangrijk onderdeel van de reorganisatie is het opzetten van een klantenregistratiesysteem. Medewerkers dienen namelijk bij elk binnenkomend telefoontje na te kunnen gaan of de klant aan de andere kant van de lijn lid is van Gold Service, en dus aanspraak kan maken op extra service, of 'slechts' recht heeft op het standaardpakket aan service. Eventuele afspraken met klanten over bijvoorbeeld betalingsachterstanden dienen zichtbaar te zijn. De ervaringen in Enschede leren dat een integratie van deze applicatie met de primaire datasystemen van belang is om het systeem toegankelijk te maken voor alle medewerkers.

Stap 3. Nadenken over wat je klanten willen

Indien een corporatie de doelstellingen van Gold Service onderschrijft en deze ondersteunt met een passende organisatiestructuur is de volgende stap het opzetten van een passend serviceaanbod voor de klanten. Klantgerichtheid begint met de vraag aan klanten wat zij willen. Deze wensen kunnen per situatie overeenkomen, maar ook (en vaker) verschillen. De verschillen in implementatie van Gold Service zitten in de aanpassing van het service aanbod: deze moeten zijn toegesneden op de lokale behoeften (vergelijk Manchester, London en Birmingham, maar ook Enschede, Hardenberg en Rotterdam). Vaak gaat het daarbij om een slimme rebranding van bestaande praktijken. Door creatief in te springen op de wensen van huurders kun je als corporatie met kleine investeringen grote resultaten bereiken. Vaak bestaan er al de nodige initiatieven. Door waar mogelijk aansluiting te zoeken bij deze initiatieven, wordt overlapping voorkomen. Dit vraagt een goede afstemming en communicatie met lokale overheden en maatschappelijke instellingen.

Constante vernieuwing lijkt wel van belang om bewonersbetrokkenheid vast te blijven houden. Bewoners moeten het gevoel houden dat de woningcorporatie voortdurend aandacht heeft voor haar trouwe klanten. Een innovatiebeleid past ook in de strategie van woningcorporaties die hun klanten zo veel mogelijk eigen verantwoordelijkheid willen geven. Deze verantwoordelijkheid kan via nieuwe servicevoorzieningen steeds verder worden uitgebouwd. Dit roept de vraag op naar de reikwijdte van Gold Service: hoever kun je gaan met het ontwikkelen van voorzieningen en voor welke groepen? Hierboven is al geconstateerd dat Gold Service vooral inzet op de relatie woningcorporatie-klant. Dit kan in principe elke klant zijn, zolang maar wordt aangesloten bij het belang wat die klant heeft en dit belang vertaald wordt in een service-voorziening die voor deze klant toegankelijk is. Deze service-voorziening hoeft niet altijd van de woningcorporatie te komen; deze kan hiervoor ook een derde partij inschakelen, waarbij de corporatie als makelaar optreedt. De gekozen reikwijdte zal afhangen van het gekozen takenpakket van een corporatie: maakt arbeidsbemiddeling bijvoorbeeld deel uit van het takenpakket van een corporatie? Voor specifieke groepen als ouderen en jonge gezinnen kan daarnaast ingezet worden op de relatie tussen bewoners via concepten als Community Gold en leefbaarheidsaandelen.

Ook geografisch kan de vraag naar reikwijdte gesteld worden: is een gebiedsgerichte aanpak mogelijk, waarbij bijvoorbeeld loyale huurders voorrang krijgen in de doorstroom naar nieuwe woningen? Een corporatie loopt hier vaak tegen de grenzen van de wet op die gelijke toegang tot de markt eist voor alle huurders. De exclusieve service die De Woonplaats in Enschede bijvoorbeeld biedt aan Gold Service-leden om na drie jaar hun woning te mogen kopen, leverde een brief van de staatssecretaris Volkshuisvesting op dat dit strijdig is met de woonwet. IVHA heeft er in Manchester daarom voor gekozen geen voorrang te verlenen bij het toewijzen van nieuwe woningen aan Gold Service-leden. Elke huurder van IVHA kan intekenen op een nieuwbouwwoning. Wel wordt elke nieuwe bewoner door Estate Rangers aangesproken op de voordelen van Gold Service en de mogelijkheden tot lidmaatschap.

Stap 4. Monitoring en evaluatie

Een belangrijk onderdeel van het hele implementatietraject is een nauwkeurige monitoring en bezinning op gezette tijden. Hoe verloopt de invoering? Waar liggen knelpunten en hoe kunnen die worden opgelost? Waar komen nieuwe vragen op? Zijn er aanpassingen nodig? Houden we onze doelstellingen voldoende in het oog? Hier ligt een belangrijke taak voor het projectteam dat de implementatie begeleidt en die daarbij gevoed dient te worden door informatie van buiten en binnen. Bewonersenquête's vormen hiervoor een goed instrument, maar het gevaar van enquête-moeheid ligt al snel op de loer. Het opzetten van klantenpanels is dan ook een duurzaam alternatief dat gerichte en actuele informatie kan opleveren. Ook tijdige voorlichting en betrokkenheid van het personeel bij de implementatie is van groot belang. Zij zullen uiteindelijk uitvoering moeten gaan geven aan de gewenste klantgerichtheid, waar ook 'nee' durven verkopen onderdeel van uitmaakt. Voortdurende communicatie met medewerkers, huurders en andere partijen als overheid en lokale instellingen blijkt keer op keer de cruciale factor.

Naast de procesevaluatie is een goede eindevaluatie van belang: is de implementatie geslaagd? Kunnen we het initiatief uitbreiden naar andere locaties of aansluiting zoeken bij andere initiatieven? Zijn de resultaten duurzaam?

Het zetten van deze stappen kost tijd: de onderzochte voorbeelden laten zien dat een implementatietraject van ruim een jaar geen overbodige luxe is.

Literatuur

Beleidsplan Beter Wonen Vechtdal 2002-2007. *Puntsgewijs*.

Boer, N. de (2001) Verscheppen? Nee: transcultureel vertalen. In: *Tijdschrift voor de Sociale Sector*, april 2001, blz. 12-17.

Boer, N. de (2001) Zeven lessen voor verschepping. In: *Tijdschrift voor de Sociale Sector*, april 2001, blz. 22-23.

Catau, F & G. Teunis (2000) Corporaties en welvaart. In: *Tijdschrift voor de volkshuisvesting*, jrg. 2000, nr. 8, blz. 42-46.

Goudstof, Woonplaats Gold Service-magazine, jrg. 2001-2002. Enschede: De Woonplaats.

Irwell Valley Housing Association, RDHS (jaartal onbekend) *Gold Service*. Report from the Evalution and Developmental Panel.

Jaarverslag Beter Wonen Vechtdal 2001. *Wonen als basis*.

Larkin, A. & Lawson, J. (National Community Housing Forum) (1998) *Financing arrangements for social housing in England, The Netherlands, Denmark and Germany*. Report Summary.

Ministerie van VROM (2000) *Nota wonen. Mensen wensen wonen*.

Ministerie van VROM (1989) *Nota volkshuisvesting in de jaren negentig. Van bouwen naar wonen.*

Response Partners Marktonderzoek (2002) Woonplaats Gold Service, oog voor klanttevredenheid. Schriftelijke enquête naar kennis, houding en gedrag van klanten van De Woonplaats t.a.v. Woonplaats Gold Service.

Sociaal en Cultureel Planbureau (2000) *Sociaal en Cultureel Rapport 2000*. Nederland in Europa. Den Haag: SCP.

Sturm, M (2002) Wonen én bewonen. Hoe ver reikt de verantwoordelijkheid van de corporatie? In: *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting*, mei 2002, nr. 3, blz. 19-22.

Waart, R. de (2002) Gold service belooft loyale huurders. In: *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting*, mei 2002, nr. 3, blz. 13-18.

Wellock, P (2002) *The Introduction of 'Gold Service' to Beter Wonen Housing Association, Hardenberg. Draft Feasibility Study*. Manchester: Au79 Ltd./ Irwell Valley Housing Association.

Wigglesworth, R. & Kendall, J. (2000) *The impact of the third sector in the UK: the case of social housing*. Civil Society Working Paper 9.

Geraadpleegde websites:

<http://www.de-woonplaats.nl>

<http://www.dwp.gov.uk/mediacentre...ases/2001/sep/asd0609-housing.htm>

Social Housing, Tenure and Housing Allowances: An International Review

<http://www.housing.odpm.gov.uk/information/index01.htm>

<http://www.irwellvalleyha.co.uk/pages/gold/goldservice.htm>

<http://www.WoonbronMaasoevers.nl>

Bijlage

Lijst met geïnterviewden

Irwell Valley Housing Association, Manchester

- John Denny, Director of Housing
- Bill Duran, Tenant Board Member
- Nichola Gill, Policy and Planning Manager
- Tom Manion, Chief Executive
- Lindsay McAllister, Director of Regeneration and Development
- Nigel H. Neary, Chair
- Pete Wellock, Director of Corporate Services

Externe betrokkenen, Manchester

- Andrew Gray, Rodney Dykes Housing Services
- Sharon Gilligan, Castle Vale Housing Trust
- Mark Lupton, Policy Analyst from Chartered Institute of Housing
- Derek Hall, Chair of Audit Committee

De Woonplaats, Enschede

- Ron de Waart, projectleider Gold Service
- Bert Timmen, regiomanager Enschede
- Huurdersvereniging Werken aan Wonen

Beter Wonen Vechtdal, Hardenberg

- Gerrit Teunis, directeur
- Bert Veera, stafmedewerker
- Cees Naberman, hoofd Woonservice
- Heidi Langius, woonmakelaar
- Jan Schoemakers, opzichter
- Gerry Breukelman, schilder
- Stichting huurdersvereniging Beter Wonen Vechtdal

WoonbronMaasoevers, Rotterdam

- Ellen Folkersma, team Communicatie
- Antje Beukelman-Weller, team Communicatie

D3961794